

**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – Скопје**

Интердисциплинарни студии

**Последипломски студии по
МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО
ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ**

**Тема на магистерскиот труд:
БРЕНДИРАЊЕТО НА РАБОТОДАВАЧОТ ВО ФУНКЦИЈА НА
РЕГРУТАЦИЈАТА, ИЗБОРОТ И ЗАДРЖУВАЊЕТО НА КАДРИТЕ**

Ментор:
Проф. д-р Елисавета Сарџоска

Кандидат :
Магда Јовановски
3460/09

Скопје, јуни 2017

Содржина

Вовед.....	5
1 Регрутација и избор на кадри.....	10
1.1 Начин на регрутирање на кандидати	13
1.1.1 Трендови во регрутирањето	18
2 Задржување на вработените.....	30
3 Аспектите на брендирањето на работодавачот.....	34
3.1 Емпириски основи на брендирањето на работодавачот	38
3.2 Функции и области на делување	45
3.2.2 Брендирањето на работодавачот во Македонија.....	47
3.3 Потребата за брендирање на работодавачот	49
4 Брендирањето на работодавачот во компанијата.....	51
4.1 Интерно брендирање	53
4.1.1 Компаниски вредности	55
4.1.2 Идентификација со брендот	57
4.2 Надворешно брендирање на работодавачот	58
4.2.1 Амбасадори на брендот.....	60
4.3 Други аспекти од брендирањето на работодавачот.....	60
4.3.1 Генерации и различности	61
4.3.2 Талент менаџмент.....	63
4.3.3 Менаџмент на различност	64
4.3.4 Баланс помеѓу деловниот и приватниот живот.....	67
4.3.5 New world of work.....	69
4.3.6 EVP	70
5 Поим и дефинирање на проблемот	72

5.1 Предмет на истражувањето	72
5.2 Релевантни емпириски истражувања.....	75
5.3 Цели и карактеристики на истражувањето	78
5.4 Хипотези на истражувањето	81
5.5 Варијабли	82
5.6 Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	82
5.7 Постапка	83
5.8 Резултати	86
5.9. Дискусија	117
6 Завршни согледувања	118
7 Литература.....	123
8. Мерни инструменти	129
Прилог 1 – Прашалник за компании	129
I. Основни информации за компанијата.....	129
II. Брендирањето на работодавачот во компанијата	131
III. Брендирање и регрутација	133
Прилог 2 – Прашалник за кандидати.....	136

Вовед

„Секоја компанија има бренд на работодавачот, на кој директно влијае репутацијата на компанијата 365 дена во годината, од секој можен аспект,„. (Minchington & Thorne, 2007)

Во време на економски ориентирано општество, а сепак на работ на значајни демографски и социолошки промени во истото, компаниите се изложени на предизвици за привлекување и задржување на најквалитетните човечки кадри. Промената кон економија водена од знаење не доведе до зголемување на препознавањето на виталноста на човечкиот капитал за успехот на компанијата и за нејзината конкурентска предност (Ewing et al. 2002).

Успехот на една компанија на пазарот зависи само од способноста да ги следи во тренд технолошките, економските, еколошките и социјалните предизвици на сегашноста, и да гипредвиди навремено предизвиците кои иднината ги носи. Човечкиот капитал овде игра најзначајна улога, и значајните фактори на успех, како знаењето, квалитетот или ориентираноста кон корисниците, ќе ги искористи максимално за да ги постигне саканите резултати. Затоа вработените се двигателот на секоја компанија, го претставуваат најзначајниот извор на нејзиниот успех и се перципираат како стратешка компетитивна предност помеѓу компаниите. Од таа причина компаниите, кои се во можност да ги земат најдобрите кандидати на пазарот на труд, имаат посигурна иднина во споредба со конкуренцијата.

Овие размислувања ги доведуваат компаниите во ситуација постојано да се во трка за добивање на најдобрите кандидати кои ги поседуваат најдобрите знаења и вештини и затоа се трудат да бидат инвентивни и креативни во привлекувањето на истите. Привлекувањето на најдобро обучениот и најталентираниот кандидат за секоја позиција, како и негово задржување во компанијата, е огромен предизвик на секоја компанија, а битката за добивање на најквалитетните кандидати на пазарот на труд е сè посилна и посурова. За да се постигне повеќе на секој можен план на

промовирање на работодавачот, истиот мора да се брендира, односно за да ја постигнат целта за привлекување на најдобрите кандидати, компаниите сè повеќе вложуваат во брендирањето на работодавачот како најдобра алатка за претставување на сето она што компанијата го нуди. Но која е поврзаноста и значењето на изборот на најдобриот кадар со брендирањето на работодавачот?

Брендирањето на работодавачот е модел кој им нуди на човечките ресурси можност да ја поврзат стратегијата на компанијата за регрутација на кадри со брендот на компанијата, а сè со цел да се постигне диференцијација на пазарот на работна сила.

Можностите за преживување на компаниите во иднина зависат од задржувањето на најдобрите вработени што е можно подолго и привлекување на најдобрите кандидати на пазарот на најиновативен начин. Овие два критериуми се од есенцијално значење и како такви ја зајакнуваат конкурентноста на компанијата на пазарот и го зголемуваат успехот, базиран на квалитет.

Брендирањето на работодавачот, како тема, е прилично добро етаблирана во западна Европа. За разлика од Европа, брендирањето на работодавачот во Македонија сеуште е во почетна фаза на развој и поставување.

Мотивот да се истражува темата брендирањето на работодавачот во функција на регрутацијата на кадри потекнува од потребата за запознавање со новите светски трендови на привлекување, избор и регрутација на кадри, воведување на новите начини за претставување на компаниите на пазарот на труд и следење на новите трендови во делот на Човечки ресурси од секој можен аспект. Од сето ова произлегува потребата за ефективен натпревар на компаниите на пазарот на работна сила, а сè со цел придобивка на најдобрите кандидати, но и развојот и задржувањето на вработените во компанијата и зајакнувањето на нивната лојалност кон истата. И покрај тоа што промените во оваа сфера се актуелни и ги потиснуваат

класичните пристапи, голем дел од компаниите во Македонија сеуште не го прифаќаат овој тренд како значаен.

Целта на овој труд е да се претстават предизвиците на брендирањето на работодавачот на компаниите, како да ги привлечат најквалификуваните кандидати, во време кога им недостаток на соодветни кадри за специјалистички позиции, како истите да се поистоветат со компанијата и бидат лојални на брендот.

Темава овозможува детално претставување на поимот брендирање на работодавачот и неговата тесна врска со регрутацијата, ги претставува придобивките од брендирањето на работодавачот со цел привлекување на најдобрите кандидати за отворените позиции, но и го утврдува влијанието на брендирањето на работодавачот врз процесот на регрутација во компаниите, изборот на кандидатите и нивно задржување во рамките на компанијата на што е можно подолг рок.

Преку темава се претставува, на наједноставен начин, како брендирањето на работодавачот може да биде користено како алатка за регрутација и задржување на најквалитетните кадри, кои алатки ги користат компаниите при брендирањето на работодавачот и дали преку користење на истите успеваат да ја добијат или привлечат целната група на кандидати, да ги вработат и задржат во компанијата согласно потребите. Преку истражувањето односно резултатите од истото ќе се открие најдобриот начин за поставување на брендирањето на работодавачот во компанијата, дали компаниите успеваат да го одржат квалитетот на брендот пред вработените и дали можат да ги задржат вработените во своите компании согласно брендирањето.

Се очекува во иднина можноста за економско преживување да биде одлучувачка само врз основа на приврзување на постоечките вработени со компанијата и привлекување на нови, како и земање на најдобрите кандидати во компанијата и добивање на нови вештини и знаења преку нив. Од есенцијално значење е да се

остане конкурентен на пазарот и да се задржи квалитетот на понудениот производ со цел дефинирање на економскиот успех на компанијата.

Врз основа на горенаведениот факт брендирањето на работодавачот нуди можност на секоја компанија да влијае позитивно, преку својот бренд, врз своите вработени. Во битката за привлекување на квалитетни кадри една мала разлика може да има огромно влијание. Демографските и структурни промени кои се случуваат во моментот во Македонија, како и во Европа, покажуваат дека брендирањето на работодавачот треба да се стави во функција за повторно привлекување на отселените лица од градовите и областите каде што повторно заживува економијата. Брендирањето е посебно значајно за малите и средни претпријатија, кои побргу би се развиле доколку би поставиле во своите редови високо квалификувани лица да ја развијат стратегијата на компанијата и го направат работењето на компанијата одржливо во иднина, како внатрешни или надворешни соработници.

Со оглед на тоа што се работи за комплексна тема, која е комбинација помеѓу одговорностите на одделот Човечки ресурси и одговорностите на одделот Маркетинг, трудов ќе ги соедини овие две дисциплини во едно, фокусирајќи се на заедничкиот проблем за промовирање на брендот на компанијата за строго определени цели за привлекување и задржување на најдобрите вработени.

Темата е претставена во девет точки и секоја точка ќе даде објаснување на брендирањето на работодавачот и неговото значење за регрутацијата, изборот и задржувањето на кадрите.

Првата точка ни ги објаснува значењето и целите за создавање на овој труд, како и идејата за создавање на истиот. Втората точка ги претставува основите на регрутирањето и изборот на кадрите во компанијата. Тука се претставени традиционалниот и современиот начин на регрутација и избор на кадри, можностите за нов начин на регрутација на кадри и трендовите во оваа сфера. Третата точка дава осврт на начинот на задржување на кадрите во компанијата. Со оглед на тоа

што брендирањето на работодавачот е алатка за регрутацијата, изборот и задржувањето на кадрите, првите три точки се намерно оставени на разгледување на теориските основи на овие теми.

Четвртата и петата точка даваат конкретно и експлицитно објаснување на темата бренд, што е бренд, а што брендирање и која е последователноста помеѓу нив. Тука се претставени сите сегменти од брендирањето на работодавачот, потоа менаџирањето на таленти, интерното брендирање, менаџментот на различност, разликите во генерациите на вработени кои допринесуваат за развој на нови движења во сферата на Човечките ресурси, екстерното брендирање.

Шестата точка го претставуваат истражувањето за брендирањето на работодавачот и добиените резултати, додека во седмата точка се дава осврт за можностите за имплементирање на брендирањето на работодавачот во компаниите во Македонија и бенефитот кој истите би го имале.

Осмата и деветтата точка ги содржат податоците од сите книги, статии, учебници, веб страни кои се користени при изработката на овој труд, како и сите прашалници, наведени како прилози, кои се користеа како алатка за да се добијат резултатите од истражувањето.

1 Регрутација и избор на кадри

„Единствениот начин да ја работиш најдобрата работа е да го работиш она што го сакаш,, – Стив Џобс

Регрутацијата игра витална улога во градење, развивање и одржување на успехот на компанијата. Луѓето се главните двигатели на успехот на компанијата. Талентираната работна сила ѝ овозможува на компанијата да ги реализира и исполни стратешките цели. Заради тоа и не изненадува фактот дека човечките ресурси се клучната компонента за конкуритивноста на секоја компанија (Barney, 1986, Yu & Cable, 2012). Регрутацијата ја игра виталната улога во градењето, одржувањето и постигнувањето на успехот на компанијата.

Регрутацијата најдобро е објаснета како начин на кој компанијата пробува да најде или привлече потенцијални кандидати од кои ќе ги избере и селектира идните вработени. Стратегиите на регрутацијата ги вклучуваат обидите да се привлечат подобри категории на кандидати и да се претстави компанијата како најдобар избор на кандидатите. Погрешно спроведената регрутација ја чини компанијата една годишна бруто плата според платата за соодветната позиција¹.

Регрутацијата или процесот на вработување е клучната функција на одделот Човечки ресурси. Под регрутација се подразбира целиот процес на привлекување, избор и поставување на соодветните кандидати на работните позиции, привремени или постојани².

Процесот на регрутација има за улога да ги извести потенцијалните кандидати за можностите за вработување, да создаде позитивна слика за самата компанија, да даде детални информации за позицијата, како кандидатот би се запознал со она што се очекува од него и да може да ги спореди своите квалификации и вештини со она

¹ Според истражување на CIFAS (Credit Industry Fraud Avoidance System) од 2013 година

² <https://en.wikipedia.org/wiki/Recruitment>

што се бара за одредената позиција, да спореди дали личните интереси и очекувања се совпаѓаат со културата на самата компанија.

Селекцијата односно изборот служи да се избере најдобриот кандидат за позицијата. Она што е важно е да се направи коректна и исправна проценка на јаките и слабите страни на кандидатот и да се процени дали избраниот најдобар кандидат е навистина оној кој понатаму ќе покаже најдобар учинок на конкретната позиција.

Регрутацијата е првиот контакт помеѓу потенцијалните вработени и компанијата. Преку регрутацијата кандидатите, потенцијалните вработени, имаат шанса да ја запознаат одблизу компанијата и предизвиците што таа ги нуди, и преку овој процес се одлучуваат дали ќе станат дел од истата. Добро планираната и добро спроведената регрутација резултира со кандидати со квалитетни компетенции, додека само спроведената регрутација, без конкретен план и цели води до просечни кандидати кои за краток период ја напуштаат компанијата.

Процесот на регрутација има за улога да ги извести потенцијалните кандидати за можностите за вработување, да создаде позитивна слика за самата компанија, да даде детални информации за позицијата, како кандидатот би се запознал со она што се очекува од него и да можат да ги споредат своите квалификации и вештини со она што се бара, да споредат дали нивните интереси и очекувања се совпаѓаат со културата на самата компанија.

При спроведување на регрутацијата во компанијата се зема во предвид првин можноста за развој на потенцијалните идни лидери и раководни лица во компанијата, или на вработените кои долгорочно сакаат да бидат дел од истата. За таа цел се спроведува секогаш интерната регрутација и преку интересот за пополнување на позицијата и определените карактеристики на самата позиција се осознава и подготвеноста на вработените за развој на нивната кариера, можните едукативни постигнувања на истите за одреден временски период и стекнатите

квалификации во периодот на обука и развој. Интерната регрутација доведува до поставување на пониски критериуми за пополнување на работните места и поголема флексибилност во изборот. При бирање на кандидат се бара препорака од раководителот на одделот кој има потреба од нов вработен за веќе вработено лице кое може да ја извршува новата задача, се распишува интерен оглас за пополнување на позицијата или се избира од вработените кои веќе изразиле желба за промена на одделот во кој работат.

За разлика од интерната регрутација, при екстерната регрутација се определуваат точните вештини, квалитети и знаења што кандидатот мора да ги поседува за да биде земен во предвид за отворената позиција и се гледа како можност за компанијата да се претстави пред кандидатот на најдобар можен начин и истиот да го привлече. Екстерната регрутација се користи и во ситуации кога компанијата промовира нов производ или услуга и нема соодветни квалификувани кадри за започнување или реализација на истиот, па има потреба од нов вработен со соодветна експертиза во областа. Одредени компании ги бараат овие кандидати и преку надворешни консултанти за човечки ресурси, кои им помагаат побрзо и полесно да го добијат најсоодветниот кандидат или преку ловци на таленти (head hunters³) доколку имаат кандидат кој сакаат да биде дел од нивната компанија.

Интерната и екстерната регрутација имаат свои позитивни и негативни страни и истите се претставени во следнава табела:

³ Head hunter – неформален термин прифатен и во македонскиот јазик во иста форма, лице кое се занимава со регрутација и селекција на кандидати за менаџерски позиции, конкретно предложени од актуелниот врвен менаџмент или од самиот хедхантер.

Интерна регрутација	Екстерна регрутација
Предности	Предности
Наградување на добрата работа на вработените Влијае на трошоците Го зајакнува моралот Има податоци за учинокот Се смета за промоција за вработените	Внесува нови идеи/таленти во компанијата И помага на компанијата да ги добие потребните компетенции Дава можност за размена на искуства Ги намалува трошоците за обука
Недостатоци	Недостатоци
Може да произведе компаниско вкрстување – кандидатите може да не се доволно компетентни Постојана потреба од обука и развој Незадоволство помеѓу другите вработени со исти вештини и компетенции	Ризик за погрешен избор Ги зголемува трошоците за регрутација Создава незадоволство помеѓу интерните вработени Периодот за ориентација е подолг

Табела 1: Разлики помеѓу регрутација⁴

1.1 Начин на регрутирање на кандидати

Целта на секоја регрутација е да се привлечат што поголем број на лица со соодветно знаење, вештини и квалификации за одредена позиција. Во доцните деведесети години од минатиот век се даде големо значење на компетитивноста во битката за таленти помеѓу малите и големите компании за привлекување на кандидатите со одлични квалификации и вештини, и преку ова движење се наметна потребата за користењето на медиумите за привлекување на кандидатите, како алатка на човечките ресурси.

Со промените што настанаа со брзиот развој на модерната технологија, појавата на новите генерации со различни барања и потреби и миграциските промени на

⁴ Workforce Planning and Employment: The SHRM Learning System, 2008

глобално ниво се развива битка за таленти⁵, сосема поразлична од првата, претходно спомената. Ова доведе до потреба да има најголема понуда на отворени позиции во ИТ секторот и, од друга страна, создавање на хибридни позиции како комбинација од неколку позиции кои би можеле да соодветствуваат со потребите на ИТ секторот. Овие нови позиции бараат секогаш комплексно знаење и вештини од техничкиот сектор и се многу повеќе платени од сите останати работни позиции.

Потребата од позиции за кои се потребни основни вештини за исполнување на истата се намалува со развојот на паметната технологија. Паралелно со овие промени се менува и начинот на кој се врши привлекувањето, регрутацијата, селекцијата и задржувањето на кадрите. Логично е дека компанијата, за да ја задржи својата стекната репутација за позитивен однос кон вработените, сигурна и стабилна работна иднина и можности за напредок, позитивна атмосфера и стимулација, мора да биде во тек со промените односно со поставување на брендирањето на работодавачот и користење на најдобрите негови практики за задржување на постигнатата цел.

Целта на селекцијата е да ги спои вработените со работната позиција. Тоа е најважниот елемент во секоја организација при менаџирање на вработените, од причина што не е возможно да се оптимизира ефективноста на човечките ресурси, преку било која метода, доколку спојувањето на вработените со работната позиција не е соодветно.⁶

Работодавците насекаде ја препознаваат потребата дека треба да го подобрат процесот односно стратегијата на регрутација, селекција и задржување доколку сакаат ефективен натпревар со конкурентските компании за најдобрите кандидати.

⁵ War for talents – битка за таленти, израз создаден од Стивен Ханкин од McKinsey & Company, во 1997 година и се однесува на огромната конкуритивност при регрутација и задржување на талентирани вработени.

⁶ Roberts (2005)

Секој работодавач е свесен дека процесот на регрутација и селекција бара многу вештини и трошоци и дека структурното поставување и добрата организација се значајни за:

- Привлекување на кандидатите со вештини и потенцијал
- Овозможување на рекрутерот да проценат дали учинокот на кандидатот ќе се покаже на понудената работна позиција

Одговорноста за регрутација и селекција започнува во одделот човечки ресурси, а продолжува во соработка со одделот кој ја има потребата за вработување на новиот кандидат. Одделот ги определува потребите околу знаењето и вештините на идеалниот кандидат за позицијата, и неговата улога во овој процес е многу важна, затоа што го има деталното знаење за типот на кандидат кој треба да биде поканет за разговор, и кој ќе соодветствува со работната култура и етика во одделот, но и во компанијата. Секој чекор од процесот е важен за користење на најдобрите можности за привлекување на најдобрите кандидати со соодветните вештини и потенцијал. И да не може да се смени процесот за регрутација, рекрутерите ја имаат целосната моќ да го контролираат овој процес.

Според Пилбим и Корбриц (2006) регрутацијата и селекцијата на вработените е од фундаментално значење за функционирање на компанијата, и правилното спроведување на истите е задолжително. Несоодветната одлука при селекцијата ја намалува ефикасноста на компанијата, создава погрешни стратегии за развој и може да создаде непотребен стрес кај менаџерите кои треба да соработуваат со несоодветни кандидати. Важно е, поради тоа, пред да се започне со процесот на регрутација и селекција и да се проверат следниве параметри:

- Да се определи дали регрутацијата е потребна. Постојат неколку опции како отворената позиција може да биде пополнета. На пример, многу важна информација може да се добие за позицијата и начинот на задржување на вработените и преку излезното интервју на вработениот што заминува. Причините за заминувањето

можат да отворат нови идеи дали позицијата треба да се пополни од постоечките вработени, или постои опција за одредена флексибилност и промени во начинот на рапортирање на вработениот, подобрување на тимската работа, делегирање на обврските и задачите на одделот помеѓу постоечките колеги и слично.

– Анализа на позицијата. Поставување на методологија потребна за извршување на анализа на отворената позиција со цел детерминирање на вештините и квалификациите кои новиот вработен треба да ги поседува. Истовремено анализата се користи и како спецификација на позицијата и на квалификациите кои треба лицето да ги поседува.

– Опис на работната позиција и спецификации на кандидатот. Описот на работната позиција ги објаснува целта, одговорностите и условите за работа. Спецификацијата за кандидатот ја определува рамката на квалитетите и вештините кои се најсоодветни за позицијата.

– Да се препознае моќта на перцепцијата. Перцепцијата е дефинирана како процес преку кој луѓето ја примаат, организираат и логицираат информацијата која ја примаат од надворешниот свет⁷. Квалитетот или прецизноста на перцепцијата има огромно влијание врз проценувањето на ситуацијата. Во ситуации како интервју за работа рекрутерот треба да има совршена перцепција и можност за проценка на кандидатот, за да не направи грешка која ќе повлече дополнителни последици. За ефикасна регрутација и селекција важно е почитувањето на главните принципи на интерперсоналната перцепција и проценката дали кандидатот може да биде дел од компаниската култура.

– Објавување на позицијата. Привлекувањето на кандидати за една позиција е следниот чекор во процесот на регрутација и селекција. Според Пилбим и Корбриџ (2006) не постои идеален број на апликации и интринстична вредност на привлечување на голем број на кандидати. Во принцип и не постои најдобар начин за регрутација на кандидати, туку можност да се привлечат доволен број на соодветно квалификувани кандидати од кои ќе се изверат најсоодветните, без да се создаде наплив од апликации со квантитативни вредности.

⁷ Buchanan and Huczynsky, 2007

– Селекција на кандидати. Селекцијата е еден од последните чекори во процесот на регрутација и селекција на кандидати. Селекцијата подразбира избор од сите апликанти за една позиција согласно побараните вештини, квалификации и ниво на едукација. Селектираните кандидати се дел од една кратка листа од која после се прави потесен избор и се избира најсоодветниот кандидат. Ако регрутацијата се смета за позитивна од аспект на собирање на биографии од сите кандидати за позицијата, селекцијата е делот каде што кандидатите се одбиваат. Во зависност од процесот и начинот на работа во компанијата, селекцијата може да се изведе после првото интервју или после серија на интервјуа за селекција на најдобрите кандидати. Интервјуто е многу повеќе од алатка за селекција. Интервјуата секогаш треба да ги водат обучени рекрутери, со претходно определена структура на разговорот која рекрутерот прецизно ја следи за време на интервјуто. Интервјуто е еден вид на механизам кој овозможува да се комуницираат информациите за позицијата и компанијата со кандидатот, со цел да се даде реално претставување на позицијата и на тој начин да се минимизира ризикот од одбивање на позицијата односно погрешно изведена селекција.

– Онбординг⁸ во компанијата. По успешната регрутација и селекција следи процесот на онбординг, како еден од најважните начини за подобрување на ефективностa на системот за талент менаџмент. Онбордингот е процес преку кој им се помага на новите вработени да се прилагодат на социјалните и деловните аспекти на новото работно место, без компликации. Статистички гледано на секој вработен му се потребни околу 3 месеци за да се прилагоди на работното место, а секоја компанија си има свој пристап кон овој процес. Она на што посебно треба да се обрне внимание е дека успешно организираниот онбординг процес го подготвува кандидатот побргу за новата позиција и исполнување на обврските околу работното место.

Онбордингот е поделен на четири сфери на делување:

⁸ Onboarding – прифатен збор од англиското говорно подрачје со значење поставување на работното место, односно организациско социјализирање за новите вработени

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

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

1.1.1 Трендови во регрутирањето

Демографските промени (промена на типот на кандидати), недостатокот од квалификувани кадри, социјалните медиуми како нов начин на комуникација и новите форми на работа, како работа од дома, флексибилно работно време, неплатено отсуство од работното место се потенцираат од експертите за Човечки ресурси како нови трендови во регрутацијата, со даден посебен акцент на брендирањето на работодавачот и екстерно и интерно задржување на вработените во компанијата. Според Гарднер (2012) трендовите во регрутација се критична алатка, посебно ако се користат за создавање на индиректни стратегии со цел истражување на можностите за развој на нови позиции и можности за вработување.

Трендовите во регрутацијата ја нудат можноста да се добие информација директно од работодавците, да ги споделат најдобрите користени стратегии и натпревари со конкуренцијата за различни позиции. Според Гарднер (2012) најдобрите стратегии за барање на работа сеуште зависат од поврзаноста на факултетите со студентите, сервисите за развој на кариера, алумни организации, родителите и рекрутерите.

Еден од позначајните трендови во последен период е мобилноста на квалификуваните професионалци, посебно во сферите здравство, инженерство и

образование. Глобалното движење на овие кадри од земјите во развој кон земјите од ЕУ или останатите развиени земји создаваат недостаток на работна сила и потреба да се понуди поголема флексибилност на работната позиција или подобри бенефиции со цел задржување на вработените.

Најзначајните трендови во персоналниот маркетинг и регрутацијата се:

- Масовно користење на интернетот и социјалните медиуми или е-регрутација
- Спојувањето на медиумите, социјалните медиуми, регрутацијата и персоналниот маркетинг
- Времето на големи и скапи огласни табли е изминато, доаѓа време на социјална онлајн регрутација
- Зголемена транспарентност
- Старите алатки како опис на работното место полка губи од ефективността
- Хуманизација на регрутацијата промена од извршно барање на професионално барање

Е-регрутација

Изразот е-регрутација е кратенка од англискиот израз „електронско регрутирање„ и го претставува електронскиот и веб-базираниот процес за регрутација на кадри. На интернет можат да се најдат различни термини кои се користат како синоними, како што се e-cuiting, Internet-recruiting⁹, но е-регрутација е сепак најчесто користениот термин.

Со зголемувањето на употребата на интернетот и глобалната потреба за барање на информации преку интернет се создава и потребата за промена на начинот на аплицирање за одредена позиција. Односно се создава потребата за развој на е-регрутацијата. Е-регрутацијата или онлајн регрутацијата се дефинира како

⁹ Англиски термини кои се користат како синоними за терминот е-регрутација

користење на технологијата за привлекување на кандидатите и подобрување на процесот за регрутација (Kushway, 2002).

Целта на овој вид на регрутација е да се подобри квалитетот на регрутацијата на кандидати, да се поедностави процесот за регрутација и избор на кадри и да се намалат трошоците за регрутација. Со зголемување на потребата за пребарување на податоци преку интернет се појави и потребата за создавање на нов медиум за потребите на пазарот на труд.

Е-регрутацијата ги заменува полека традиционалните начини на огласување, како што се весниците и огласните табли во бироата за вработување со апликации пратени преку е-пошта, поставени на веб страната на компанијата или веб страни специјализирани за аплицирање (Beck, 2002). Во е-регрутацијата спаѓа и огласувањето на отворените позиции на веб портали со специјална намена за претставување на информации од пазарот на труд, со можност за регистрирање на кандидатот на истата и добивање на навремена информација за отворена работна позиција во одредена компанија или бранша.

Е-регрутацијата е значаен дел од брендирањето на работодавачот, затоа што му овозможува на кандидатот да ги добие сите потребни информации директно на веб страната на компанијата, преку нејзиното претставување како компанија која ги следи трендовите и делува согласно брзината на развој на технологијата. Системот за е-регрутација се состои од онлајн апликација за работа и систем за процесирање, кој им овозможува на работодавците да ги огласуваат отворените позиции за работа, собираат апликации од кандидатите во база на податоци, имаат полесен пристап до податоците од апликантите, и на тој начин се поедноставува закажувањето на интервјуата и мониторирањето на процесот за регрутација. Е-регрутацијата им овозможува на кандидатите да аплицираат онлајн, без да постои отворен оглас за работа, но истовремено и им нуди на кандидатите еден вид на сигурност дека нивната апликација е пристигната на потребната адреса и не е изгубена во каналите на традиционалната поштенска распределба.

Можностите за е-регрутација, кои се достапни на пазарот се перципираат општо како да се некако слични во функционалноста како барањата, самопослужување на кандидатите, постирање на огласна табла и лоцирање на кандидати (Otter & Holincheck, 2009). Сепак, скорешните иновации во сегментот на софтвери за е-регрутација вклучуваат проширување на функционалноста на менаџирање на кандидатот и самоменаџирањето. И според Gartner Inc. (2009)¹⁰ многу добавувачи на софтвери за е-регрутација додаваат во софтверите социјално определени вештини и можности за онлајн онбординг.

Едно истражување на CIPD од 2005 година покажало дека 51 процент од компаниите нудат можност за онлајн регрутација и селекција, додека пак истата година Британското биро за истражување на пазарот¹¹ покажало дека еден од четворица апликанти ја користат можноста за е-регрутација на веб страните на компаниите. Десет години подоцна истражувањето на Jobvite¹² во 2014 година покажало дека 73 проценти од компаниите сакаат да ја практикуваат онлајн регрутацијата и дека 93 проценти од компаниите го провериле профилот на кандидатот на социјалните мрежи пред да го земат за предвид за процесот на регрутација.

Предности при користењето на е-регрутација:

- Може да се убрза процесот на регрутација и да се намали административната работа
- Може да ја подобри ефикасноста на процесот на регрутација
- Потенцијално ги намалува трошоците
- Можност да се пристапи до поголем број на кандидати
- Можност да се фокусира на одредена целна група на апликанти

¹⁰ https://www.successfactors.com/static/docs/Gartner_EPM_2009.pdf

¹¹ British Market Research Bureau

¹² Jobvite е единствената платформа за регрутација која ја спојува современата интелигенција со иновативната технологија за претставување на социјалните мрежи.

- Можност да се споделат огласите за слободни позиции преку компанискиот интранет и до другите компании на глобално/групациско ниво
- ја промовира компанијата како модерна, во чекор со трендовите
- дозволува пристап за аплицирање 24 часа дневно во текот на целата седмица
- може да допре до поголема или интернационална целна група
- овозможува полесно прегледување на апликациите кога се пристигнати во поголем број
- автоматски ја зголемува базата на податоци со апликанти
- аплицирањето за работа е полесно за кандидатот

Недостатоци при користењето на е-регрутација:

- Немаат сите апликанти можност за пристап до интернет
- Се ограничува само на определена група на луѓе кои бараат работа преку интернет пребарувачи
- Лесното аплицирање за одредена позиција привлекува и кандидати кои не се соодветни односно квалификувани за позицијата
- Доколку не е соодветно дизајниран процесот за аплицирање може да ги обесхрабри апликантите за да аплицираат и да остави несериозен впечаток за компанијата
- Доколку има тестови за интелигенција или вештини може да бидат прифатени како дискриминирачки
- Процесот може да се перципира како неперсонален и да не биде привлечен за некои кандидати
- Веб страната на компанијата мора да е секогаш ажурирана
- Во случај на технички проблеми на веб страната кандидатите нема да имаат можност да аплицираат и можат да го пропуштат рокот за аплицирање.

Е-регрутацијата не може да се избегне и да се игнорира, но самиот процес треба да се изгради така што ќе соодветствува со пристапот на традиционалниот процес на

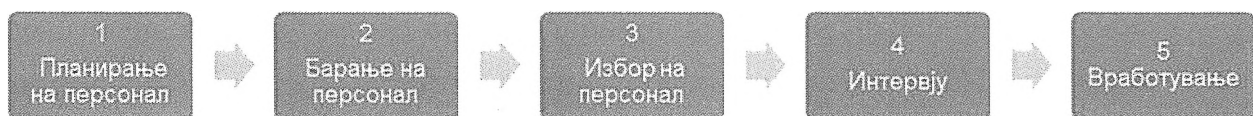
регрутација и да се мери неговата употреба со цел постигнување на очекуваните резултати.

Регрутација преку социјални медиуми

Барањето на кандидати не е тешко, наоѓањето на кандидати е, сепак, многу потешко. Оваа модификација ја претставува ситуацијата и искуството на многу компании и создава многу пречки во секојдневните работни текови на рекрутерите. Кога станува збор за регрутирање на персонал обично не може да се каже дека постои недостаток на активности, но дали тие соодветствуваат со саканите и очекуваните резултати и привлекуваат квалификувани професионалци, е сосема друго прашање. Но, што да се направи за да се привлечат кандидати?

Компаниите, кои и покрај активното барање на кандидати не ги постигнуваат очекуваните резултати, треба да направат чекор напред, односно да извршат анализа и проценка на нивната стратегија за човечки ресурси и да откријат односно проверат каде можат да ги најдат посакуваните кандидати.

Со постојано модифицирање на модерната технологија и социјалните мрежи комуникацијата се повеќе се насочува кон дигитален начин на водење и поврзување согласно потребите на дигитален начин. Овој тренд и промени влијаеа директно и на процесот на регрутација.



Слика 1: Процес на избор и регрутација на кадри (Кларк, 2010)

Социјалните медиуми во процесот играат значајна улога во чекорите од 2 до 4. Традиционалните инструменти за избор и регрутација на кадри во битката за

таленти повеќе не ги исполнуваат потребите при регрутацијата и изборот на таленти, туку интернетот односно веб 2.0 нуди различни новини и алтернативни инструменти и средства за регрутација и избор на кадри. Во сите три гореспоменати фази на процесот на регрутација и избор социјалните мрежи можат да дадат поддршка, посебно согласно промените и флексибилноста која ја наметнува генерацијата Y врз менаџментот на човечки ресурси, како и промените што иднината ги очекува.

Ако до пред неколку години сеуште се користеле традиционалните начини на барање на кандидати, сега осетно многу паѓа бројот на апликанти на класичните огласи објавени во печатени медиуми во споредба со бројот на апликанти на истите огласи објавени на социјални мрежи преку профили на компаниите кои огласуваат (Facebook, Twitter), на платформите за деловна комуникација (LinkedIn, Xing) и каналите за поврзување на кандидати со одредени позиции (Firstbird, Mercury puzzle).

Едноставен пример дека влијанието на социјалните мрежи е се поизразено во процесот на регрутација и избор на кадри се следниве две ситуации¹³:

- Шведската армија во 2010 година имала голем проблем при регрутирање на кадри, затоа што не се пријавувале доволен број на апликанти на нивните огласи. Поради тоа започнале соработка со маркетинг агенцијата “DDB Stockholm” со цел да регрутираат лица за 1500 отворени места. Главната цел на кампањата била да им се помогне на оние на кои им треба помош со користење на социјални мрежи, а паралелно да се претставува апликацијата за регрутација на армијата. Во центарот на Стокхолм била поставена голема црна кутија во која било заклучувано по најмалку едно лице внатре, кое морало да биде заклучено најмалку еден час, а ослободено дури кога ќе дојде некој да го отклучи однадвор. Целата оваа акција била пренесувана во живо преку каналот Youtube, социјалните мрежи Facebook и Twitter, како и преку други социјални мрежи на интернет. Резултатот покажал дека околу 100 000

¹³ <https://www.absolventa.de/karriereguide/tipps/neues-aus-dem-social-recruitment>

посетители преку социјалните мрежи го гледале настанот во живо, голем дел од корисниците дури и дошле во Стокхолм да помогнат во ослободувањето на затворените волонтери и шведската армија имала двојно повеќе апликации од очекуваниот број поради огромната посетеност на сите канали односно социјални мрежи за масовна комуникација каде што огласот на армијата бил претставен.

- Компанијата Лореал, која е позната како еден од најдобрите работодавци, имала проблем со собирање на апликации за новата линија на луксузни производи. Проблемот бил во тоа што Лореал имал потреба од креативни лица, кои ќе донесат нови креативни предлози. И, наместо традиционалниот начин на регрутација, компанијата се одлучила за соработка со компанијата „TalenTube“. Идејата била кандидатите да се претстават со кратко видео како апликација за работа. Но, видеото не требало да служи за претставување на нивната биографија, туку да ја претстават својата креативност во неколку минути. Кандидатите дури не морале ни лицето да го покажат, доколку не сакаат. Видеото требало да се постави на Фејсбук профилот на компанијата и преку канал на Youtube. Кандидатите имале за задача да го споделат своето видео со што поголем број на луѓе. Најдобриот кандидат бил избран според најголемиот број на позитивни коментари односно лајкови што најдоброто видео ги добило. Ако видеото навистина било импресивно тогаш се вршеле интервјуа преку Скајп. Ако и ова интервју било успешно, најдобрите апликанти биле поканети на интервју во Париз, во самата компанија Лореал. Изработката на видеото и насоките за производите биле претставено преку видео претставување на менаџерот за производи на Лореал лукс.

Регрутација која е спроведена преку социјални медиуми не се базира само на можноста да се допре до целната група на кандидати, туку, користејќи ја можноста за поедноставен, а поефикасен пренос на информацијата, дава можност истата да може да биде разгледана неколку пати, споделена со поголема група на лица, да содржи поголем број на податоци и информации и слично. Во споредба со

регрутација спроведена преку печатените медиуми, регрутацијата преку социјални мрежи го намалува времето за изработка и поставување на огласот со позицијата пред потенцијалните кандидати, ги намалува трошоците за печатење на медиумот, допира до поголем број на потенцијални кандидати, дури и на интернационално ниво и дава можност за брза и едноставна корекција во случај на итни и потребни измени.



Вработување

 Зачлени се на KARIERA.mk. Со тоа ќе имаш можност да добиваш е-маил известувања со огласи за твојата работна позиција и ќе можете да аплицирате на огласите. Со зачленувањето СЕ СОГЛАСУВАШ со условите за приватност кои се наоѓаат [ТУКА](#).

FIX NETWORK PRODUCT MANAGER

 **Продолжи кон огласот »**

Слика 2: пример од оглас објавен онлајн за аплицирање преку социјална мрежа¹⁴

Темите регрутација преку социјални медиуми и брендирање на работодавачот се клучни тематски фактори во последните неколку години во целата заедница на човечките ресурси. Сите здруженија сè почесто комуницираат за активното влијание односно воведувањето на овие две новини во сферата на човечки ресурси. Истражувањето од 2012 година за регрутацијата преку социјални медиуми го потврдува и укажува истото, дека воведувањето на 2.0 методите при регрутација на нови вработени е во постојан пораст, и дека се покачило во Германија од 61% на 74% (Zils, 2012).

Регрутацијата преку социјални медиуми може да се опише како дисциплина на онлајн регрутацијата, каде што преку претставување на теми од сферата на човечки ресурси во социјалните медиуми ќе се комуницира активно со потенцијалните вработени (Zils, 2011). Апликантите имаат можност да добијат директна слика од

¹⁴ www.kariera.mk е македонски интернет портал, кој нуди преглед на актуелните огласи за работа во Македонија, достапните практики, стипендии и останати можности за неформално образование

реалната работна атмосфера во компанијата за која покажале интерес за аплицирање и сами да проценат дали таа атмосфера соодветствува со нивните очекувања. Сето ова може да се вклопи како дел од стратегијата на брендирањето на работодавачот за градење, одржливост и оптимирање на активностите на работодавачот и за негово претставување во рамките на компанијата, а и надвор од неа. Наоѓање на вистинскиот начин на претставување на компанијата е она на што брендирањето на работодавачот се фокусира, односно кои се изворите од кои доаѓаат информациите поефикасни и достапни за сите.

The image shows a LinkedIn job posting interface. At the top, there is a search bar and navigation icons for Home, My Network, Jobs, Messaging, Notifications, and Me. The main content area features the British Council logo and a post from 5 days ago with 116 views. Below this, there are buttons for 'Save' and 'Apply on company website'. The job description is titled 'Job description' and 'Vacancy Description', detailing a two-year fixed-term contract for a Business Development Manager in Macedonia. It lists job functions like Sales and Business Development, and provides specific dates for the contract start and application closing.

Слика 3: Оглас за работа, објавен од работодавач на социјална мрежа LinkedIn, со можност за директно аплицирање преку самата социјална мрежа

Мобилна регрутација

Темата мобилна регрутација сè повеќе станува актуелна во последниов период заради сè поголемата приврзаност на новите генерации со мобилните уреди. Мобилните уреди, освен статусен симбол, веќе се единствената алатка која дава брз и едноставен пристап до секоја информација достапна за употреба. Нивната употреба зазема сè позначајно место и во регрутацијата, односно кандидатите новите работни позиции ги бараат преку мобилен телефон и поради тоа и компаниите се принудени да се прилагодат кон регрутацијата преку мобилен телефон.

Принципот на мобилна регрутација е едноставен, наместо да се користат весници или домашен компјутер, се користи мобилниот уред за барање на отворени огласи и аплицирање за работа. Над 44 % од веб страните за кариера се приспособени да се пристапи до нивната содржина преку мобилен телефон.

Во едно истражување на платформата АБСОЛВЕНТА¹⁵ од мај 2014 година над 60% од лицата кои барале работа од генерацијата Y се изјасниле дека бараат работа преку апликациите на нивниот паметен телефон или на нивниот таблет. 80% од нив преферираат да бараат работа само на веб страни кои се прилагодливи за отварање и читање преку паметни уреди. Со појавување на овој тренд компаниите почнаа да го следат истиот и да вршат одредени промени на нивните официјални веб страни. Ако до пред неколку години компаниите само ги поставувале отворените огласи на нивните веб страни, сега сè почесто работат на принципот „one click application¹⁶“ Ова најмногу е претставено на онлајн огласите за работа кадешто за аплицирање само е потребно да се избере опцијата за аплицирање и да се избере можноста да се прикачи биографијата или да се аплицира директно со веќе постоечки профил на социјален медиум како што се Facebook или LinkedIn профили.

¹⁵ <https://www.absolventa.de/> - берза на труд во Германија

¹⁶ Аплицирање за одредена позиција со користење на веќе постоечки профил на кандидатот на социјални мрежи

Предноста на користењето на мобилната регрутација за кандидатот е брзата и едноставна достапност до информациите за отворената позиција, информации за самата компанија, како и опција за редовно известување на потенцијалниот кандидат дека компанијата има отворени позиции дури и кога апликантот не е присутен на апликацијата или веб страната на компанијата.

Предноста за користењето на мобилната апликација за компаниите е брзото и ефикасно пријавување на поголем број на кандидати за отворената позиција. Едноставниот пристап до апликацијата, можноста со неколку притискања да се аплицира едноставно и без стрес, им дава поголеми можности на сите кои би сакале да бидат дел од компанијата.

Многу компании ги користат и дводимензионалните бар кодови¹⁷ на своите постери на саеми за кариера, во весниците и списанијата, на визит карти и флаери кои даваат до знаење дека компанијата има поширок спектар на информации кои сака да ги сподели со потенцијалните кандидати и начинот на кој го претставува тоа е заради привлекување на вниманието на лица кои се во тек со новите трендови (Boehm, Jaeger, Niklas). Потенцијалните кандидати имаат можност, со скенирање на бар кодот да ги добијат овие информации, без притоа компанијата да троши ресурси како печатена хартија, флаери, медиуми и слично.

Од аспект на брендирањето на работодавачот, мобилната регрутација им дава поголеми можности на компаниите за креативност, уникатност, а со тоа и диференцирање на самата компанија во однос на другите компании. Позитивното искуство при процесот на аплицирање им дава јасен сигнал на кандидатите кои се предизвиците на компанијата и потребата да се воведат процеси во истата кои ќе го поедностават начинот на исполнување на работните обврски.

¹⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/QR_code

2 Задржување на вработените

Главната цел на задржувањето на вработените е долгорочно поврзување на можностите и потенцијалите на работен однос на неопределено време во компанијата (Kolb, 2008).

Над 90% од раководителите сметаат дека вработените, согласно нивните искуства, вештини, познавања и социјални компетенции се тешко менливи, односно незаменливи. Од друга страна, пак, најчесто во комуникацијата помеѓу раководниот кадар и вработените често лебди во воздух мислата дека секој вработен е лесно заменлив. Посебна улога во секоја компанија имаат клучните вработени во истата, кои пак добиваат понуди од ловците на таленти за промена на компаниите и секоја нивна промена влијае на квотата за флукуацијата на компанијата. Поради тоа, задржувањето на вработените е сè почеста тема во компанијата и се става на повисокото место на приоритети (Heyse/Ortmann, 2008, Bauer/Jensen, 2004).

Компаниите имаат поголем притисок врз себе сега од страна на конкурентските компании, кој се пренесува и на кандидатите и влијае на тоа да се регрутираат само кандидати кои во променливи услови се подготвени да ги поминат сите зададени предизвици и промени и лесно да се поврзат со компанијата. Поради овие побарувања се поставува потребата на компаниите да бидат креативни и иновативни во процесите на регрутација на кандидатите. Ова создава врска помеѓу различните инструменти и димензии на претходно споменатите видови на регрутација со персоналниот маркетинг и задржување на вработените со користење на брендирањето на работодавачот.

Задржувањето на вработените може да биде изведено и преку конкурентската клаузула во договорот за вработување односно ангажирање, но ова не е единствениот и најпосакуваниот начин за задржување на најдобрите вработени. Работодавачот треба да развие еден вид на таканаречен „психолошки договор„ со вработените, во смисла на поволна работна атмосфера, тимски дух и колегијалност

поставена од страна на компанијата, добро развиена и поставена политика на персонал, поттикнување на постојан развој на вработените и вложување во развој на таленти, флексибилност кон новини и следење на трендови во технологијата, баланс помеѓу приватниот и работниот живот. Од посебно значење е и коректното однесување на менаџментот кон вработените, посебно во време на оптовареност на компанијата со работа, финансиска криза и слично.

Хејсе и Ортман имаат развиено модел за задржување на вработените. Според нив, за да биде одржливо и успешно задржувањето на вработените во компанијата треба да се следат факторите на успех кои ги претставиле во нивниот процес на менаџирање на задржувањето. Основни фактори во ова менаџирање се правилно воведување односно претставување на компанијата пред новите вработени (процес на онбординг), постојано мотивирање на вработените, одржување на нивото на задоволство и приврзување на вработените со компанијата. Доколку се обрне внимание на овие основни фактори ќе се создаде конекција помеѓу брендот на компанијата и брендот на работодавачот, односно регрутацијата, талент менаџментот и задржувањето на вработените.

Според Хејсе и Ортман процесот на менаџирање на задржувањето е составен од следниве чекори:

- Идентификација и анализа на клучните вработени – според претходно определени критериуми на оценување треба да се определи кои вработени ќе се сметаат за клучни вработени. Овие вработени треба да бидат редовно инволвирани во сите настани и промени во компанијата и да се најде начин како истите да се задржат и развиваат во рамки на компанијата.
- Препознавање и проценка на потребата за делување – треба да се обрне внимание кога клучните вработени можат да бидат доведени во ситуација на здодевност или кога истите би почнале, заради одредено незадоволство или неисполнетост на работната позиција, пасивно да бараат работа односно да имаат потреба да ја напуштат компанијата. Тоа е ситуација во која

менаџментот треба да најде начин како да делува и да ја надмине оваа ситуација.

- Планирање и реализација на мерки – врз основа на добиени податоци се дефинира стратегија за менаџирање на задржувањето. Оваа стратегија треба да покаже кои алатки се најсоодветни за практично поставување на стратегијата и постигнување на целите на менаџирањето на задржувањето.

Стратегиите на приврзување на вработените делуваат долготрајно и се одржливи поради тоа, но процесот на имплементирање е спор. Доколку компанијата ја дефинира стратегијата и нејзините цели, потоа треба самостојно да ги избере инструментите кои ќе ги користи во имплементацијата. Инструментите можат да бидат материјални, како што се надоместоци, телекомуникациски уреди, компјутери, платени одмори, награди, но и нематеријални, како забави, настани за зајакнување на тимската работа, спортски настани, забава на работното место, сигурност на работното место, баланс помеѓу работата и приватниот живот и останати, кои се стремат кон постигнување на примарната цел – задоволни вработени (сл. со Broeckermann/Peppels/Bausch-Weis, 2004).

Задржувањето на вработените, односно нивно приврзување со компанијата е постојан стремеж на одделот човечки ресурси. Одделот човечки ресурси постојано се труди да развие програми со кои ќе успее да ги задржи вработените во компанијата, го изгради успехот и добрата репутација на истата базирано на нивниот труд, ангажман и нивната креативност. Сите овие програми секогаш се базираат на варијаблите:

- успешна регрутација,
- добар маркетинг на човечки ресурси и
- поставено брендирање на работодавачот.

Јасно дефинираните и стратешки поставените програми влијаат врз имиџот на компанијата, дека вработените не ја напуштаат истата често, нема обрт на работна

сила и честа потреба од нови вработувања и дека вработените се задоволни од условите за работа што таа ги нуди. Потоа дава слика за стабилно раководство на компанијата, која се грижи за вработените, а со тоа и за корисниците на нивните производи односно услуги.

И на крај се вработените, кои имаат прилика за кариерен развој, мотивација и напредок, кои можат да ги креираат согласно своите желби за развој на иднината во рамките на компанијата.

3 Аспектите на брендирањето на работодавачот

„Потребни се 20 години да се изгради репутација и пет минути да се уништи истата. Ако вака размислуваш, ќе делуваш поразлично,“ – Ворен Бафет

Основи на брендирањето

Едно од највредните нематеријални средства што компанијата ги поседува се нејзините брендови, а обврска на маркетингот е да ја чува нивната вредност. Градење на силен бренд може да биде и уметност и наука. Треба внимателно да се планира, треба да се биде доследен и креативен за да се води брендот во вистинскиот правец на промовирање и поставување. Силниот бренд создава интензивна лојалност од страна на корисникот.

Брендирањето е познато уште од средниот век, кога занаетчиите ги обележувале своите производи со одреден знак за да се разликуваат нивните производи од оние со послаб квалитет. Во уметноста е познато потпишување на делата од страна на уметниците. Во денешно време брендот игра значајна улога во подобрување на квалитетот на животот на консумерите и зајакнување на финансиската вредност на компаниите. Основата на зборот бренд (brand) потекнува од англискиот јазик и значи огин или факел. Нешто што просветлува.

Според Американската Маркетинг асоцијација брендот се дефинира како „име, израз, симбол или дизајн, или комбинација од наведените, создаден да ги определи добрата или услугите на продавач или група на продавачи, со цел да го диференцира од конкуренцијата,..“ Брендот е производ или услуга чии карактеристики го одделуваат на одреден начин од другите производи или услуги, кои се создадени да ги задоволат истите потреби на корисниците. Брендот ги поврзува четирите значајни елементи на компанијата –потрошувачите, вработените, раководството и акционерите. Брендот не претставува ништо друго освен селекција на слики во умот на потрошувачот. Брендот претставува вредности, идеи и има персоналитет, како

збир од емоционални, рационални и функционални асоцијации кои се „вовлекуваат,, во умот на потрошувачот. Самите асоцијации не се ништо друго освен збир од слики и симболи кои не поврзуваат со брендот или неговите специфични карактеристики, како Кока кола што асоцира на празници, како Нокиа што асоцира на поврзување со звук, итн. Карактеристиките се двигателите на нашата потреба да го имаме односно набавиме рекламираниот производ од конкретниот бренд. Постојат брендови кои станале толку силни што се користат како синоним кога постои потреба од одреден производ, како:

- Палома наместо хартиени шамивчиња
- Памперс наместо пелени за бебиња
- Смоки наместо пченакрен флипс со кикиритки, и многу други.

Брендот го идентификува потеклото или производителот на самиот производ и им дозволува на консументите – индивидуални лица или компании, да дадат мислење за перформансата на производителот или дистрибутерот. Консументите го оценуваат секој производ, и еден ист производ секогаш е различно оценет, во зависност од начинот на негово брендирање. Преку искуството со користење на производот консументите го запознаваат брендот, а со дополнително влијание на маркетинг кампањите за истиот самите создаваат слика за брендот кој стои зад производот. Така доаѓаат до сознание дали производот им одговара согласно потребите и очекувањата или не. Со брзиот и модерен начин на живот и внесување на модерната технологија во секојдневието, компаниите ги користат сите достапни маркетиншки трикови и ресурси за да можат што подобро да го промовираат својот бренд и доближат до консументите.

Најважната улога што брендот и брендирањето ја играат сега е поврзана со големи промени во сферата на маркетингот. Брендите се перципираат повеќе како имиња или како лого. Брендите се за водење бизнис, брендите се користат за зајакнување на репутацијата на компанијата. Брендирањето е перформанса. Брендирањето им претставува различни работи на различни луѓе. Брендирањето се

користи да се оствари зададената цел, користејќи го брендот. Додека брендот се користи за привлекување на внимание, брендирањето се мери со емоционалната поврзаност на корисниците со самиот бренд.

Постои мислење дека брендирањето е создадено кога настанала средната, односно финансиски помоќната класа, и дека истото помогнало да се направи и самата поделба на припадност на класи. И порано, како и денес, еден ист производ се продава под различно име, со различна вредност, ама попривлечен од нив е оној кој создал одредена снобовска поврзаност со повисоката класа, врз основа на изграден бренд преку реклами, објави и споделување на искуства.

Денес брендирањето оди до таму што имаме градови кои се одреден бренд, како на пример Лас Вегас, познат по брзи венчавки и „забранети„ игри, препознатлив по изреката „што се случило во Вегас останува во Вегас„. Познати актери, пејачи, телевизиски лица, па дури и трендсетери, модели и слично од своето име односно појава направиле бренд. Тоа што до пред една деценија би ги довело во ситуација да се чувствуваат ефтино или дури „извикано„ во негативна конотација, денес им носи приходи и со петоцифрени износи на дневно ниво, само од моментот што промовирале некој производ, се појавиле на некој настан, се сликале без шминка. Тоа значи дека брендирањето го привлекува вниманието на целната група корисници или подржувачи на делото на овие познати лица и им овозможува финансиски успех дури и за тривијални постапки или промоции.

Многу компании го поврзале својот бренд со позната личност, со цел идентификување на консументите со нивниот производ, како патиките од Најк што ги носел спортистот Џордан и кои дури и се именувани по него. Или дизајнерот на чевли Маноло Бланик, кој станал познат затоа што жените низ целиот свет се поистоветувале со фиктивниот лик на Кери Бредшо од серијата „Сексот и градот„, и сакале да бидат урбани ликови во своите средини како неа. Бредшо ги носела чевлите произведени од Бланик во серијата, и тоа бил единствениот момент што на

обожавателите им овозможил најлесно поистоветување со неа. Бланик станал најпродаван чевлар во светот.

Добар пример е и зголемената продажба од над 20% на голф топчињата на Најк откако познатиот голф играч Тајгер Вудс станал заштитно лице на овој бренд за голф опремата. Иако се сметало дека инвестицијата на Најк во рекламата со Тајгер Вудс и идејата да се претстави брендот со производ кој е различен од спектарот на производи по кои компанијата Најк е позната е погрешна и неисплатлива, инвестицијата се покажала како оправдана и имало повраток на истата за релативно краток период. Според маркетинг експертите идентификувани се три идеи зошто овој производ довел до дополнителен профит:

- играчите на голф сакаат да користат иста опрема со најуспешниот спортист;
- промената на заштитното лице носи промена со позитивно влијание кај консументите и компанијата и
- врз основа на претходните две ставки може да формулира цена за пазарот, која ќе ѝ овозможи на компанијата да го генерира планираниот приход.

На тој начин се создаваат силни брендови, со доминантен удел на пазарот, со следните карактеристики:

- Подобрување на перцепцијата за производот од страна на консументите
- Зголемена лојалност кон брендот
- Поголема отпорност кон активностите на конкуренцијата
- Поголема отпорност во случај на маркетиншка криза
- Флексибилност на консументите во случај на зголемување на цени
- Поголема финансиска добивка
- Лојалност на консументите и привлечност да бидат дел од брендот како вработени во истиот, базирано на позитивното искуство од конзумирање.

Волтер Лендор рекол дека производитите се создаваат во фабрики, а брендovите се креираат во главата. Целата маркетинг стратегија се базира на сегментирање, таргетирање и позиционирање. Компанијата открива различни потреби и целни групи, ги таргетира оние кои кои можат најмногу да допринесат за нејзиниот финансиски успех и се позиционира да го понуди она што може да биде лесно прифатено од целната група.

3.1 Емпириски основи на брендирањето на работодавачот

Уште во седумдесеттите години на минатиот век почнале да се водат разговори на темата „компанијата мора да им го продаде работното место на вработените и потенцијалните кандидати како производ„ (Stotz, Waldemar et al.: Employer Branding, 2009). Размислувањата довеле до идеја маркетингот да се постави и во менаџирањето на човечки ресурси, но со задржување и користење на карактеристиките на самиот бренд. Ова почнало активно да се применува во деведесеттите години. Мосли и Бероу први го воведуваат концептот на бренд на работодавачот во 1996 година. Како новина навлегува во медиуми дури после 2000 година.

Брендирањето на работодавачот (Employer Branding¹⁸) е прилично нова гранка, чија улога е да ја детерминира репутацијата на компанијата во својство на работодавач. Овој термин првично е користен во 1990 година и оттогаш е прифатен глобално во менаџерските кругови. Идејата е компанијата да добие свој сопствен карактер, кој ќе ги претстави посебностите со кои располага и на тој начин ќе допре само до целната група на кандидати за вработување. За да се постигнат оваа цел компаниите почнуваат да го применуваат брендирањето на работодавачот како основна и значајна алатка за промоција на компанијата како најдобар работодавач.

¹⁸ Иако во целиот труд се користи буквалниот превод на изразот Employer branding/brand, како брендирање на работодавачот, оригиналниот термин од Англискиот јазик се користи во компаниите низ Македонија

Во 1997 година се појавила студија на случај, врз основа на извршено советување на компанијата McKinsey¹⁹ за подобрување на понудите за работни позиции на квалификувани и мотивирани вработени. Во текот на изработката на студијата се покажала разликата помеѓу „работодавачот од рекламата,“ и конкретното барање на потребните квалификации од конкретната целна група. Се дошло до заклучок дека компанијата мора да преземе надворешни мерки за комуницирање на потребата за кадри доколку сака да се претстави како најдобар работодавач. Истовремено компанијата интерно треба да ги подготвува своите вработени за нивен настап односно нивно претставување на компанијата како мотивирани вработени во истата, амбасадори на брендот.

Брендирањето на работодавачот води потекло од маркетингот - се базира на англиските зборови „Employer,“ како работодавач и „Branding,“ како брендирање односно поврзување со марката и на тој начин го опишува процесот на градење на марката/брендот како работодавач, а не како производ или услуга.

Идејата е искуствата од поставување на производот на пазарот и негово претставување пред консументите да се искористи во функција на претставување на работодавачот пред потенцијалните вработени. Ова пренесување на улогите од маркетинг кон брендирање на работодавачот им нуди на компаниите модел сериозно да бидат сфатени нивните понуди за работа и да се создадат нови и иновативни начини за обезбедување на добар и долготраен успех на истите.

Процесот за брендирање на работодавачот е постојана тема за дискусија уште од времето на војната за таленти и како таква прераснува во „филозофија на движење,“ на секоја компанија. Изразот „битка за таленти,“ (War for talents) се почесто може да се слушне на глобалните пазари на труд и низ медиумите. Иако звучи сериозно односно борбено, е вистински израз за она што се случува помеѓу компаниите кога се во потрага по најдобриот талент за одредена позиција.

¹⁹ <http://www.mckinsey.com/mgi/overview/about-us> - Американска компанија која се занимава со инвестирање во индустрија, економија и развој.

Глобализацијата, либерализацијата, иновациите, комплексноста на побарувањата, технолошките достигнувања и трендовите имаат свое влијание во компаниите низ западна Европа, и ги менуваат традиционалните начини на регрутација на кадри односно стратешки ги принудуваат да го следат во чекор трендот на најновите технолошки достигнувања. Односно, ако до пред определено време се барале кандидати преку огласи за работа, објавени во локални весници или бироа за вработување, во денешно време побарувачката на кандидати се префрлува на социјалните мрежи, преку апликации, известувања за позиции, пребарувања по бази и слично.

Порано компаниите се претставуваа на саеми на кариера, со штандови и неколку вработени кои неуморно објаснуваа кои се предностите за работа во нивната компанија. Сега многу компании прават кратки видеа со интервју со нивните вработени и истите ги поставуваат на нивната веб страна, порталите за видеа, социјални мрежи и слично. На тој начин секој кандидат од секаков профил може да дознае кои се очекувањата на компанијата од своите вработени и зошто вработените се горди да бидат дел од компанијата.

Ова е и причината брендирањето на работодавачот да се дефинира како „рекламирање на компанијата како одлично место за работа,, (Minchington, 2005). Уште во периодот на развојот на оваа гранка, брендирањето било директно поврзано со регрутацијата, поради потребата да се постигнат позитивни ефекти за компанијата внатре, кои ќе влијаат надвор од истата. Најчесто користената дефиниција за брендирањето на работодавачот е дефиницијата од Германската академија за брендирање на работодавачот од 2006 година:

„Брендирањето на работодавачот е развој и позиционирање на компанијата, базирани на идентитетот на истата, и со интерно и екстерно влијание, а сè со цел поставување на компанијата како атрактивен работодавач и работодавач од доверба. Јадрото на брендирањето на работодавачот е секогаш логото на компанијата или адаптирана стратегија на работодавачот. Развојот, имплементацијата и мерењето на учинокот на стратегијата целат кон долготрајно

оптимизирање на привлекување, задржување, лојалност и развој на корпоративна култура како и подобрување на имиџот на компанијата,,.

И Штоц и Ведел (Stotz & Wedel, 2009) ја прошируваат дефиницијата на Германската Академија и го дефинираат притоа брендирањето на работодавачот како дел од стратешкиот менаџмент на човечки ресурси и истовремено потенцираат дека она што е значајно во компанијата треба да се обработи, оперативно имплементира и комуницира првенствено кон внатре, но секако и кон надвор.

Германската компанија Stepstone направила истражување на пазарот за брендирањето на работодавачот во 2011 година и дошла до следниот заклучок:

„Брендирањето на работодавачот нуди огромна шанса да се влијае позитивно на перцепцијата на компанијата во која работиме. Во натпреварот за добивање на стручните кадри ова позитивно влијание може да направи неверојатна разлика.,,

Брендирањето на работодавачот буквално преведено значи градење на брендот на работодавачот. Целта е да се изгради бренд на работодавачот и профил на компанијата, кој ќе биде атрактивен за квалификуваните кадри и значајно ќе ги зајакне особеностите и посебностите на една компанија. Заради тоа се осврнуваме на две цели:

- Привлекување на квалификувани кадри (целна група: таленти, апликанти)
- Задржување на квалификувани кадри (целна група: вработени)

Брендирањето на работодавачот ја претставува сликата на компанијата гледана од перцепцијата на вработените и на потенцијалните вработени. Поврзано е со потребата вработените да го „живеат брендот,, односно да се активира лојалноста на вработените кон брендот и да се развие припадност кон истата. Затоа и се смета за „сериозна врска,, помеѓу компанијата и вработениот, поддржана од маркетингот и можноста за претставување.

Брендот на работодавачот, пак, се претставува како фасета или аспект на корпоративниот бренд, кој е поставен во компанијата за да создаде целина со стратегијата на компанијата. Овој израз се базира на идејата да ѝ се даде на компанијата индивидуален карактер и да ги разликува вработените во компанијата од другите кои се присутни на пазарот на труд. Преку брендот компанијата гради вработени кои со посебен дигнитет настапуваат при претставување на истата.

Брендот на работодавачот е делумно изграден од корпоративниот бренд, кој служи за подобро позиционирање на брендот на пазарот, преку користење на вработените како промотори на брендот. Но, додека брендот на работодавачот им служи на вработените во компанијата, корпоративниот бренд им служи на корисниците, соработниците, дилерите и претставниците, односно сите оние кои постигнуваат финансиска корист претставувајќи го брендот.

Брендирањето на работодавачот има значајно влијание врз компаниските успеси, како и на зголемување на вредноста на брендот.



Слика 4: Бренд на работодавачот – круг на поврзаност

– Успехот на една компанија се базира во голема мера на вештините на вработените, да имаат доволно компетентност, совладани вештини, и сето тоа во комбинација со знаење и стекнато искуство. Со демографските промени и преселби на младите кон главниот град на државата односно надвор од државата, компаниите се соочуваат со проблем да најдат соодветен кадар за потребите на бизнисот.

Привлечноста на брендот на работодавачот и начинот на правење на избор од страна на кандидатите, според моменталната побарувачка на пазарот, е поделена во три групи:

– Репутација на компанијата – успешна интернационална компанија, растечка индустрија која е популарна во државата

– Можност за кариера во компанијата – предизвикувачко работно место, размена на интернационално ниво, кариерен развој и обуки, добра плата

– Корпоративна култура во компанијата – транспарентен начин на работење, тимска работа, нехиерархиски определено, креативна атмосфера.

Социо-економскиот ефект, демографските промени и зголемениот број на можности за студирање им создадоа проблеми на компаниите при регрутација на вработени по завршување на образованието. Врз основа на различните причини кои настануваат, а базирани на претходно наведените промени, во следните десет години се очекува дека ќе настане влошување на условите за регрутација во компаниите. Иако најголем причинител за овие промени се од демографски карактер, односно заминувањето на младите генерации надвор од државата и миграцијата од помалите градови кон главниот град на државата, влијание има и од промената на генерации и нивните потреби.

Проблемот со кој се соочуваат работодавците во моментот, а кој се очекува дека допрва ќе биде потенциран е недостатокот на одреден профил за одредена позиција и премногу квалификувани кадри од исти профили. Последното истражување на Агенцијата за вработување на Република Македонија покажало дека најголемиот

проблем со кој се соочуваат компаниите е недостаток на потребните квалификувани кадри на пазарот на труд. Врз основа на резултатите од истражувањата што Агенцијата ги спроведува секоја година се наметнала и потребата за развој на спектар од обуки и тренинзи низ помалите градови низ Македонија, со цел преквалификација, кариерно советување и насочување на невработените лица за кариерен развој и нивно поврзување со компаниите кои бараат соодветен профил за вработување.

Брендирањето на работодавачот сега е составен дел на стратегијата на компанијата и значаен дел од корпоративниот бренд. Постапеноста на брендирањето на работодавачот може да се претстави со следниов дијаграм:



Слика 5: Поврзани дејности со брендирањето на работодавачот

Настапот на генерацијата Y на пазарот на труд дополнително ги промени критериумите за најдобрите кандидати и условите за работа што компаниите ги нудат. Заради тоа компаниите се принудени да преземат одредени мерки, со цел да го задржат постигнатиот успех на нивниот бренд, но исто така и да го развиваат и

понатаму. Тоа ги принудува да го применуваат брендирањето на работодавачот во своите компании, како би можеле да ги анимираат потенцијалните кандидати и привлечат во своите редови.

3.2 Функции и области на делување

Брендирањето на работодавачот е дел од задачите на одделот човечки ресурси во соработка со одделот за маркетинг. Одделот Човечки ресурси е всушност движечката сила на секоја компанија, оддел што ги донесува вработените, работи на нивна обука и нивен развој, ги мотивира да бидат попродуктивни и ги наградува за вложениот труд. Потребата за користење на различните ресурси на компанијата за постојан развој на истата отсекогаш било од клучен интерес, како за извршниот, така и за оперативниот менаџмент.

Во време кога достапноста до информации е многу поедноставна и поблиска до сите, работата на одделот Човечки ресурси е многу поценета, ама и поставена пред многу предизвици што мора да се следат. Набљудувајќи ја работата на овој оддел, се доаѓа до сознание дека регрутацијата и селекцијата на најдобрите кадри за соодветна позиција ја игра најважната улога тука. Освен што треба да се избераат најдобрите односно најталентираните кадри, истите треба и да се најде соодветен начин за да се задржат. Задржувањето на кандидатите не е лесно „вработување на добри кандидати е тешко, ама задржувањето на истите може да биде уште потешко,, (Butler & Waldrop, 1999). Преку создавање на процес за брендирање на работодавачот ќе се влијае и на намалување на заминувањето на вработените од компанијата односно зголемувањето на лојалноста на вработените кон истата.

Успешните компании денес препознаваат дека само со инвестирање во нивниот најважен капитал - нивните вработени - можат да направат вистинска промена во компанијата. Луѓето, користејќи ги сопствените знаења и вештини се единствените ефективни агенти на промена за секоја компанија (Тобин, н.д.). Односно,

претпријатието кое е подготвено за промени на подобро прифаќа дека луѓето ги прават промените.

Улогата на брендирањето на работодавачот се заснова најмногу на фактот дека поради зголеменото влијание на маркетингот врз пазарот, приоритетите во развојот на стратегијата на компанијата се менуваат согласно промените на глобално ниво. Брендот на секоја компанија денес се развива заедно со стратегијата на брендот на истата и затоа е важно квалификуваните и ангажирани кадри да се идентификуваат со брендот на кој му припаѓаат и како лојални вработени долгорочно да останат дел од компанијата.

За да може компанијата да ги привлече најдобрите кандидати кои би покажале интерес за аплицирање потребно е компанијата да има развиено своја стратегија за брендирање на работодавачот и да го прифати како значаен дел во одделот човечки ресурси. И затоа овој теоретски пристап се фокусира првенствено на брендирањето на работодавачот, со ставање на посебен акцент на брендирањето во функција на регрутацијата, изборот и задржувањето на кадрите.

Покрај економските и стратегиските цели на компанијата, како добивка, удел на пазарот и промоција, истата има за цел да се промовира и како добар работодавач. Односно:

- Зголемување на степенот на препознатливост: целните групи на кандидати можат да бидат привлечени само врз основа на степенот на препознатливост
- Градење на имиџ на добар работодавач: преку комуникација и идентификација, како и диференцијација на брендот на пазарот на труд може да се влијае на градењето на позитивната слика за компанијата кај целните групи
- Влијание врз конечната одлука: компанијата треба да се „продаде„ пред целната група на кандидати како најдобра компанија и да не остави простор за колебање на кандидатите.

3.2.2 Брендирањето на работодавачот во Македонија

Брендирањето на работодавачот е прилично нова и сеуште нецелосно разработена тема во Република Македонија, а тоа се базира пред сè на високиот процент на невработеност во државата. И покрај високиот процент на невработени лица, од кои значаен дел се со високо образование, односно завршени магистерски или докторски студии, компаниите имаат постојано проблем со пронаоѓање на кандидатот што ќе ги исполни потребите за унапредување на процесите во нивната компанија.

Агенцијата за вработување на Република Македонија секоја година прави истражување односно анализа на потреби од вештини на пазарот на труд, во која, преку направената анкета во компаниите од приватниот сектор, има добиено конкретна слика за потребите од квалификувани профили на пазарот на труд во Република Македонија.

Дел од анкетираниите работодавачи се изјасниле дека се соочиле со недостатокот од работна сила при пополнување на слободни работни места. Притоа работодавачите потенцирале дека недостатокот во најголем дел се манифестира со неможност да се обезбедат работници од соодветно занимање со работно искуство, како и недостаток од работници со стекнати дополнителни знаења и вештини. Степенот и квалитетот на стекнатото образование на кандидатот не секогаш е причина за неможноста да се избере најдобриот потенцијален нов вработен за новоотворена позиција, туку немањето стратегија за брендирање на работодавачот на пазарот на труд.

Секоја компанија, независно од нејзината големина и припадност на сектор, мора да вложи во сопственото брендирање за да се претстави како најдобар работодавач. На тој начин би привлечла поголем број на квалитетни кадри и кадри со најсоодветни вештини за отворените позиции, затоа што преку брендирањето би се претставила пред потенцијалните кандидати и би ги запознала истите со она што го

нуди. Квалитетните кадри во Македонија се стремат да станат дел од компаниите од банкарскиот, телекомуникацискиот, осигурувачкиот, енергетскиот сектор или пак дел од јавната администрација и помалку значење придаваат на малите и средните компании од приватниот сектор. И двете групи на компании односно институции се привлечни, пред сè поради сигурноста што ја нудат за работната иднина на вработените лица. Но, дали идејата да се остане во една компанија целиот работен век ја одржува креативноста, мотивираноста и ангажираноста кон постојан успех на истата?

Малите и средните претпријатија, пак од друга страна, се соочуваат со недостиг на соодветни кадри, кои би влијаеле на подобрување на работниот процес односно успешноста на нивната компанија и внесување на нови и свежи идеи во работата на компанијата, најчесто поради тоа што предност даваат на рекламирање на производот или услугата што ја нудат на потрошувачите, а го занемаруваат фактот да се претстават како добар работодавач кој верува и инвестира во своите вработени. Комплицираната содржина на пазарот на труд во денешно време полека им дава до знаење на компаниите дека треба внесуваат нови освежувања и промени односно да вложуваат во брендирањето на работодавачот и да се фокусираат повеќе кон стратегии за брендирање на работодавачот, а со цел да ги привлечат талентираниите и најдобро обучените кандидати кои би биле дел од нивните тимови и би работеле на развојот на нивните компании.

Од друга страна пак, може да се каже дека брендирањето на работодавачот индиректно е присутно низ компаниите во Македонија. Одредени компании, големи и средни, се секогаш цел за вработување на младите кадри, односно имаат изградено бренд на „силни компании“, поради препораката дека компанијата нуди добри услови за работа, го цени приватното време на вработените, им нуди можности за кариерен развој и обука, има плати кои се повисоки од просечната плата во државата и нуди дополнителни бенефиции.

За жал бројот на овие компании е премал во споредба со бројот на кандидатите кои би сакале да бидат дел од нив. Многу често кандидатите се обидуваат да бидат дел од овие компании преку препораки за нив од лица кои се веќе вработени во компанијата или лица блиски до менаџментот во компанијата. Економската егзистенција и борбата за подобра заработувачка многу често не им остава простор на кандидатите да проценат дали навистина работната клима и условите за работа се она што кандидатот го очекува од работното место. Затоа појавата на прегорување на работното место (burn out²⁰) е се почеста меѓу вработените во компаниите во Македонија.

3.3 Потребата за брендирање на работодавачот

"Нашиот капитал се нашите вработени," - со овие зборови менаџер на една банка ја прикажал важноста и причината за успешното работење на истата. Според менаџерот, успехот на банката не се засновал на понудите за потрошувачите кои банката ги рекламирала, туку се засновал на квалитетната продажба и услуга што потрошувачите ја добивале од вработените во банката. Позадината на успешната продажба е базирана на интерната мотивацијата на вработените да ја претстават компанијата пред клиентите во најдобро светло, преку позитивната комуникација со нив и поистоветување со брендот при претставување на услугите што банката ги нуди. Односно, преку брендирањето на работодавачот.

Брендирањето на работодавачот, како дисциплина, се заснова пред сè на бренд менаџментот, и под негово влијание станува прифатен и дебатиран како дисциплина. Според Филип Котлер компаниите треба да ги перципираат нивните вработени како потрошувачи и да ја набљудуваат поврзаноста меѓу работодавачот и вработениот – во минатото, сегашноста или иднината – како конзумирање на производот како кариера или работно место (Kotler & Armstrong, 2014).

²⁰ Burn out – вид на психолошки стрес, окарактеризиран со исцрпеност, недостаток на мотивација и ентузијазам, чувство на неефикасност, често придружувано со цинизам и фрустрација. Herbert Freudenberger, 1974

Освен довербата во работодавачот, значајна улога има и идентификацијата на вработениот со компанијата. Лојалноста на вработениот зависи најмногу од субјективните и емоционалните чувства кон работодавецот. Овој потенцијал на идентификување на вработениот ја игра најважната улога во брендирањето и се смета за постигнат тогаш кога вработениот се претставува со истите карактеристики како работодавачот односно компанијата (Petrovic, 2008). Ова служи, пред сè, во претставување во општествените односно социјалните кругови и потенцирање на вредноста на сопственото „јас„ на вработениот, подобрување на сопствената слика и добивање на престиж. Понекогаш ова претставување оди дури и во крајности и се губи границата помеѓу приватниот лик и амбасадорот на брендот, познато и како brand clone²¹, и е карактеристично за лица кои имаат премалку самодоверба и недефинирани сопствени вредности.

Она што на секоја компанија ѝ е потребно е да биде препознатлива како добар работодавач преку лојалноста на вработените и начинот на промовирање на брендот за добар работодавач, препознатлива преку својот слоган и дизајнот во своите настапи по медиуми, реклами и огласи.

²¹ Brand clone, клон на брендот . Parment Andreas, Die Generation Y, 2013

4 Брендирањето на работодавачот во компанијата

„Дрвото е карактерот, репутацијата е неговата сенка,“ – Абрахам Линколн

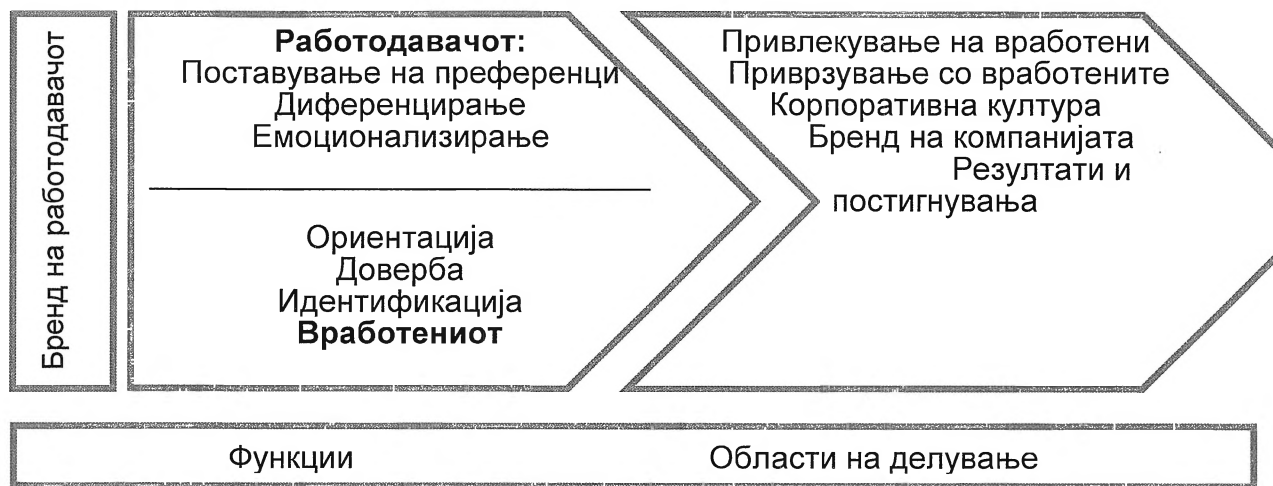
Секој избор што кандидатот односно вработениот го прави при избор на компанија е поврзан со одреден ризик, дали ќе се создаде позитивна соработка, чувство на припадност, развој на лојалност кон компанијата односно брендот и промовирање на истиот. Компанијата треба да се стреми да ги споделува само потребните информации и искуства, кои всушност, се најтешки за контролирање и канализирање и можат да влијаат и за потребното позиционирање, но и за создавање на лоша репутација. Главните параметри кои секој кандидат ги очекува и според кои се одлучува дали ќе биде дел од компанијата се:

- Можностите за развој во компанијата
- Позитивна работна клима
- Можностите за обука и надградба на знаењето
- Плата и бенефиции

Пред имплементирање на брендирањето на работодавачот во компанијата треба да се постават основните цели и целни групи кон кои ќе биде насочено брендирањето. Секоја компанија треба да си ги постави следните прашања, како есенцијални теми за брендирањето:

- Кое е обележјето на компанијата за добар работодавач?
- Која карактеристика ќе не диференцира на пазарот на труд?
- Која е нашата целна група на пазарот?
- Кои се очекувањата на нашата целна група што треба да ги исполниме?
- Кои алатки ни стојат на располагање за зајакнување на брендот?
- Кој вид на медиуми ќе се користи за да се пристапи до целната група?

Штоц и Ведел ги дефинираат позитивните ефекти што брендирањето на работодавачот ги постигнува на различни нивоа во компанијата, и меѓусебните влијанијата што се појавуваат као реакција на имплементирањето на брендирањето. Со тоа сакаат да ги покажат функциите на брендирањето на работодавачот од аспект на работодавачот и вработениот. Тоа најдобро може да се види од следниот графикон:



Слика 6: Функции и област на делување на брендот на работодавачот

Поставување на брендирањето на работодавачот и создавање на бренд на работодавачот е значајно првенствено за функцијата на диференцирање и ориентација на брендот пред целните групи на кандидати односно вработени. Диференцирањето помага да се задржат најдобрите вработени преку претставување на брендот интерно како најдобар, без да се даде можност да бидат преземени од конкурентските компании. Ориентацијата им помага на потенцијалните кандидати да ја запознаат компанијата подобро, за да можат да бидат привлечени од нејзините вредности (Штоц/Ведел, 2009).

Брендирањето на работодавачот во компанијата делува внатрешно и надворешно, односно е познато како интерно брендирање и екстерно брендирање. Нивните карактеристики и теми на обработка се претставени во продолжение. Со цел

постигнување на зададените цели за создавање и промовирање на брендот на работодавачот мора да се синхронизираат овие дејствија.

4.1 Интерно брендирање

Интерното брендирање е оперативен процес, кој се грижи за интерно поставување на брендирањето на работодавачот во компанијата и се фокусира на интерно зајакнување на корпоративниот бренд. Брендирањето на работодавачот е во голем дел составено од интерното брендирање, затоа што го промовира брендот како бренд на работодавачот и има заеднички точки со стратегијата и директна поддршка од раководството на компанијата.

Стратешки поставеното брендирање на работодавачот во компанијата е поврзано директно со брендот и се стреми да направи амбасадори на брендот од вработените и раководните лица. Компаниите кои го имаат поставено брендирањето на работодавачот го користат интерното брендирање за создавање на позитивна работна средина која ќе им овозможи на вработените да покажат лојалност кон компанијата, мотивираност во извршување на работните процеси и подолг работен век во компанијата. Интерното брендирање делува како клучен фактор во бизнисот за успех на брендот и е еден вид мост помеѓу бизнис стратегијата и имплементацијата на истата. Вработените во овој случај се мостот и нивниот ангажман и делување е она што го гради брендот, го зајакнува и го прави одржлив.

Потребата од поставување на интерното брендирање во компанијата е да се зајакне брендот на компанијата на пазарот, а тоа може да се постигне само доколку брендот е силен одвнатре – лајтмотивот на интерното брендирање. Неговиот стремеж не е само кон вработените, туку и кон подобрување на работните процеси и промените-модернизирања што треба да се случат во компанијата. Често користена терминологија во интерното брендирање е:

- Да се живеат корпоративните вредности

- Зајакнувајќи ја стратегијата на корпоративниот бренд се зацврстуваат интерно потребите на брендот и истите допираат надворешно до потенцијалните кандидати
- Активности, процеси и комуникација во компанијата со цел охрабрување на вработените
- Создава и претставува постојано искуство од претставување на брендот и инволвирање во секоја сфера

Значајно за интерното брендирање е што компанијата мора да постави свои интерни вредности, кои ќе ја окарактеризираат нејзината потреба за мотивација на вработените и ќе се користат од страна на сите вработени како дел од секојдневните обврски. Силните вредности имаат позитивно влијание на економскиот успех на компанијата, заради тоа вработените треба да се запознаат со вредностите и нивното значење, да ги воведат во секојдневната работа и да ги користат. Користењето на вредностите во секојдневната работа помага во градење и етаблирање на силен бренд на пазарот, а од друга страна се создаваат мотивирани вработени кои својата енергија ја вложуваат во развојот на компанијата и заедничката подобра иднина.

Зошто се потребни вредностите во компанијата за да се постави интерното брендирање? Вредностите го претставуваат стремежот на компанијата и она што ја одделува од другите компании. Секоја компанија, која има поставени интерни вредности, треба да ги претстави кон вработените на начин што вредностите ќе бидат составен дел од сите нивни работни задачи, односно бидат присутни во исполнувањето на обврските при поддршка на корисниците на производите или услугите што компанијата ги нуди, подобрување на тимската работа и градењето на заеднички успех на компанијата. Зајакнувањето на брендот од страна на вработените води кон поефикасно и подобро исполнување на очекувањата на корисниците, односно континуирано и квалитетно исполнување на услугата што се нуди, како и професионалната поддршка. Тука е значајно да се поврзат логото и слоганот на компанијата со поддршката на вработените кон корисниците.

Компаниите кои го поставуваат интерното брендирање како работна задача во одделот човечки ресурси или како проект, преку кои наоѓаат начин да се обучат и мотивираат вработените, за да делуваат како амбасадори на брендот на компанијата. За таа цел најдобро е да се инкорпорираат знаењата, искуството и вештините на сите вработени во компанијата, во комбинација со корпоративните вредности и оваа комбинација да служи како водилка на сите вработени при исполнување на обврските.

Интерното брендирање не само што им нуди можност на вработените да се поистоветуваат со брендот на компанијата, туку е можност за нив да развиваат и да споделуваат идеи за промени во секојдневната работни текови во компанијата, да размислуваат проактивно за поедноставување, оптимизирање и подобрување на работните процеси. Преку ваквото делување се влијае на подобрување на компанијата култура и комуникација, како и зајакнување на тимската работа, лојалноста и одговорноста на вработените.

Интерното брендирање им нуди на вработените и одговорност односно слобода самите да го креираат брендот и да го пренесат своето искуство и знаење кон корисниците, а сепак да се базираат на стратегијата и вредностите на компанијата. Како значаен дел од интерното брендирање се точките кои се претставени во продолжение.

4.1.1 Компаниски вредности

Терминот компаниски вредности е сè почесто присутен на официјалните страни на компаниите и е директно поврзан со мисијата и визијата на истата. Компаниските вредности се основата врз која вработените во компанијата донесуваат одлуки, развиваат стратегии и комуницираат помеѓу себе. Вредностите имаат влијание врз она што ѝ е важно на компанијата и на оние кои ѝ припаѓаат.

Компаниските вредности ги создаваат раководните структури внатре во компанијата, а ги развиваат вработените. Вредностите кои се поставуваат во секоја компанија се различни и зависат од приоритетите што компанијата сака да ги создаде односно вреднува. Компанијата избира вредности кои најдобро ја карактеризираат нејзината потреба за влијателност. Она што е значајно е дека компаниските вредности ги мотивираат вработените за тимска работа, подобрување на компаниската култура и постигнување на успех на компанијата.

Компаниите најчесто се ограничуваат на неколку вредности, три до пет, затоа што поставувањето на поголем број на вредности може да доведе до таканаречено „губење„ на вработените во листата и очекувањата од користењето на вредностите. Многу често можат да се сретнат исти вредности кај различни компании, со оглед на тоа што мотивацијата е различна во секоја компанија и истите вредности не се поклопуваат во било кој сегмент на работењето на било кои две компании. Во продолжеток се дадени вредности на компании од различни бранши:

- Компанијата Телеком Австрија²² за свои вредности ги користи следниве зборови: создавање, подобрување, споделување грижење со тебе. Самата компанија ги смета иновативноста и квалитетот за сериозни теми, како и подобрувањето на комуникацијата со консумерите.
- Компанијата Епл²³ верува во интеграција и различност. Компанијата има холистички пристап кон различноста и перцепција над границите односно во иднината.
- Компанијата Пивара Скопје²⁴ користи слоган како вредност – Разликата помеѓу работа и кариера е во страста, и, преку различни пристапи, ги мотивира своите вработени за поголем придонес во работните процеси.

²² <https://www.telekomaustria.com/de/group/werte>

²³ <http://www.apple.com/jobs/us/>

²⁴ <http://polnacasa.mk/category/%d0%ba%d0%b0%d1%80%d0%b8%d0%b5%d1%80%d0%b0/>

4.1.2 Идентификација со брендот

Секоја компанија знае дека вредноста на нивниот бренд не се мери со количината на испорачан производ или услуга, туку се мери со лојалноста на консументите кон брендот на подолг период. Користењето на одреден производ или услуга подолг временски период значи дека консументот верува во она што брендот го ветува односно перформансата ги исполнува неговите очекувања и она што брендот, преку своето лого или слоган, го ветува.

Лојалноста кон брендот на работодавачот, како дел од интерното брендирање, се гледа во идентификацијата со брендот на работниците. За брендот да биде успешен и вработените да бидат негови амбасадори најдобро е да се користи комуникацијата преку следниве алатки:

- Интерна комуникација – интерни компаниски весници, редовни состаноци, пораки од раководството, видео презентации и поздравувања, посети од страна на раководството, електронска комуникација и интерни социјални мрежи, организација на интерни настани
- Тренинг поддршка – ориентација за нови вработени со претставување на вредностите и интерното брендирање, работилници за брендот, онлајн обуки, размена на искуства
- Развој на лидерство – програми за развој на млади таленти, програми за развој на лидери, истражувања на мислења, редовна комуникација со вработените за откривање на можности за развој
- Награди и признанија – интерни настани: избор на работник на месецот, програм за награди за посебни постигнувања, давање фидбек, годишна средба за евалуација, систем за награди
- Регрутација – Одржлива стратегија со можност за постојано подобрување на процесот за регрутација, базирајќи се на брендот, интерна регрутација со можност за развој во рамките на компанијата

– Фактори на одржливост – Интерна комуникација, споделување на идеи за подобрување на работни процеси од страна на сите вработени, постојан ангажман на вработените во промовирање на брендот, комуникација со консументите за постојано подобрување, истражувања на мислењето на консументите.

Имплементирањето на горенаведените алатки ќе им помогне на вработените да се чувствуваат како составен дел од компанијата, заради тоа што ќе се чувствуваат мотивирани при исполнување на обврските, нивното мислење за можностите за подобрување ќе бидат ценети, условите за работа константно ќе се подобруваат и трудот ќе биде награден. На тој начин вработените ќе се поистовестат со компанијата и ќе се идентификуваат со нејзиниот бренд.

4.2 Надворешно брендирање на работодавачот

Под поимот надворешно брендирање на работодавачот се подразбира брендирање што се реализира преку користење на надворешни извори на промовирање. За надворешно брендирање на работодавачот најчесто се користат:

– Општествена одговорност - Општествено одговорната компанија се грижи за својот придонес внатре во компанијата, кон своите вработени, своите клиенти и средината во која се наоѓа, како и филантропијата како поддршка кон одредени социјално ранливи групи или развој на еколошката свест. Компанијата која е општествено одговорна и е дел од кампањи за подигнување на свеста на граѓаните праќа порака дека грижата во компанијата се однесува и на околината надвор од компанијата. Општествената одговорност е значајна за потенцијалните кандидати, затоа што им помага при донесување на одлука при избор на компанија.

– Присуство на јавни настани - јавни настани се еден од главните начини за развивање, претставување и градење на брендот односно имиџот на компанијата. Учесството на компанијата на настан од едукативен или забавен карактер покажува дека компанијата сака да се доближи до сите, дека сака да биде приметена и одделена од толпата брендови кои ѝ се конкуренција во браншата

- Реклами во весници и списанија – брендирањето на работодавачот може да се претстави во весници и списанија. Доколку целната група е популација која чита одредено списание, за мода или за автомобилизам, компанијата се претставува со својот оглас за работа или својот компаниски профил во весникот или списанието, со цел да биде запазена од целната група.
- Директен маркетинг преку е-пошта – некои компании ја нудат можноста за остаање на е-адресата со цел испраќање на огласите за работа до потенцијалните кандидати, како и известувања околу можностите за регрутација. Овој метод за известување го користат потенцијалните кандидати, кои не би сакале да бидат препознаени како пасивни бараачи на работа, туку да бидат дискретно известени околу можностите што се нудат.
- Слоган – Користењето на компанискиот слоган за брендирањето на работодавачот покажува дека корисниците ѝ се значајни и вредни на компанијата исто колку и вработените.
- Вработените како заштитни лица – овој тренд е актуелен во последните неколку години и дава можност потенцијалните кандидати да увидат дека постоечките вработени се „луѓе од соседството„ и не треба да се поседуваат одредени супер моќи за да се биде дел од компанијата. Преку користење на вработените како заштитни лица се зајакнува и лојалноста, но и позитивните и насмеани лица на постерите, видеата и рекламите покажуваат дека во компанијата има здрава и стабилна атмосфера за работа.

Како дел од брендирањето на работодавачот спаѓа и споделувањето на стекнатото искуство во компанијата. Постојат компании кои на интерни платформи поставуваат форуми за споделување на искуство од учество на обуки, семинари или конференции, видео претставување на одредени работни задачи кои се веќе исполнети од други колеги, ама се значајни за останатите вработени кои сакаат да се запознаат со темата. Овие искуства се корисни за да се покаже дека компанијата има интерес за инвестирање во развојот на своите вработени и споделување на искуствата од другите даваат увид во квалитетот на обуката и потребата истата да

се спроведе од страна на организаторот-обучувач или интерно од еден вработен, кој ќе биде обучен да ја спроведе и за другите вработени.

Компаниите ја покажуваат својата креативност при претставување на брендот на работодавачот, водени од целта да се претстават во позитивна слика и станат привлечни за целната група.

4.2.1 Амбасадори на брендот

Амбасадор на брендот, или корпоративен амбасадор е лице кое е ангажирано од компанијата за да го претстави брендот во позитивно светло, со цел подобрување на промоцијата на брендот и зголемување на продажбата и приходите. Амбасадорот на брендот ги сплотува корпоративниот идентитет, однесувањето на вработените, вредностите и етиката.

Најдобри амбасадори на брендот се самите вработени во компанијата. Доколку компанијата работи активно на интерното брендирање, ќе добие производ од вработени кои ги „бранат боите„ на компанијата и после работното време, кои внимаваат на своето однесување, односно се однесуваат во согласност со репутацијата на компанијата и внимаваат да не ја нарушат истата, туку да дадат сè од себе за да ја зајакнат.

Вработените како амбасадори на брендот е идеја која е водена и во компанијата претставена односно поставена од врвниот менаџмент. Доколку врвниот менаџмент е воден од потребата да го зајакне брендот на работодавачот и е вистински пример за амбасадор на брендот пред своите вработени, ќе се изгради успешен бренд на работодавачот во самата компанија, претставен од своите вработени.

4.3 Други аспекти од брендирањето на работодавачот

Модерните текови и промени во сферата на брендирањето на работодавачот и регрутацијата се базирани на различните потреби, кои се јавуваат врз основа на

технолошки, генерациски и демографски промени. Некои од нив се претставени во темите подолу.

4.3.1 Генерации и различности

Потребата за создавање на нови дисциплини и движења во компаниите се базира и на промената и настапот на новите генерации на пазарот на труд. Дрasticните разлики во начинот на перципирање на работните обврски и извршувањето на работните задачи било причина да се проучат подлабоко генерациите и разликите кои се појавуваат помеѓу нив. Тука се појавува и терминот “наредна генерација”, кој се однесува на следното ниво на промени согласно кои се менува интерно секоја компанија.

Денес се познати пет генерации на лица со влијание на промените во компаниите, односно три кои се во моментот вработени во различни компании:

- Ветерани – лица родени пред 1946 година
- Бејби бумери (Baby boomers) – родени помеѓу 1946 и 1964 година
- Генерација X – родени помеѓу 1965 и 1980 година
- Генерација Y²⁵ – Родени помеѓу 1980 и 1997 година
- Генерација Z – родени после 1997 година

Секоја генерација има свои карактеристики и одредени одлики, кои се типични за однесувањето на работните места. Со намалувањето на вработените од генерацијата на Бејби бумерите и настапот на генерацијата Y во компаниите, се воведуваат промени како флексибилно работно време, градинки во склоп на компаниите, можности за рекреативно спортување во склоп на работното време, користење на модерни односно паметни технологии во различни сфери на работењето, комуникација преку портали, работа од дома и слично.

²⁵ Називот Y потекнува од англискиот изговор на буквата Y (why), со значење „зошто“, заради тоа што се смета за генерација која постојано поставува прашања

Разликите помеѓу генерациите влијаат и на промената на начинот на регрутацијата во компаниите. На пример, ако Бејби бумерите бирале работна средина со можност за кариерен развој и работа до пензионирање, Генерацијата Y бара компанија која ќе најде начин како да ги анимира и привлече во своите редови, без да очекува од нив дека ќе останат лојални до пензионирање. Карактеристиките на генерациите си допринесуваат постојано во промените, базирани на:

Бејби бумери	Генерација X	Генерација Y
<ul style="list-style-type: none"> -Најважна им е добрата комуникација во канцеларијата -Натпревар помеѓу колегите -Се мотивираат од постигнати успеси -Кенеди им е пример -Ориентирани кон услуги -Живеат за да работат -Имаат искуство и знаење -Лојални -Сакаат развој во рамки на компанијата 	<ul style="list-style-type: none"> -Телекомуникација за комуницирање -Глобално размислување -Фидбекот го сфаќаат како критика -Родителите им се пример -Ориентираност кон тимска работа -Ориентираност кон исполнување -Работат за да живеат -Потребна им е ориентација во работата -Помалку лојални, секогаш бараат подобра можност 	<ul style="list-style-type: none"> -Комуникација преку интернет и социјални медиуми -Позитивно однесување -Пари, пари и само пари -Секогаш бараат фидбек -Кардашиан семејството им е пример -Поседуваат социјални вештини и ангажираност -Тимска работа -Прво живеат, потоа работат -Само поставуваат прашања -Бараат нови работни позиции и пред да стартуваат со последните

Табела 2: Карактеристики на генерациите

Овие карактеристики се дадени како водилки за разликите во генерациите, но постојат и примери каде има измешани карактеристики помеѓу генерациите, односно припадници на генерацијата Y да имаат карактеристики од генерацијата X. Едно

истражување спроведено во Лондонската бизнис школа²⁶ покажало дека работниот период на припадниците на Генерацијата Y во една компанија не е подолг од 5 години. Освен тоа, припадниците на оваа генерација преферираат посебни услови за работа кои би внеле разноликост во секојдневието, би заработувале многу пари за малку вложен труд.

Улогата на брендирањето на работодавачот е да создаде посебен модел за привлекување на вниманието на саканата генерација Y и задржување на истата во рамките на компанијата подолг временски период

4.3.2 Талент менаџмент

Основачот на компанијата Мајкрософт, Бил Гејтс, во една прилика рекол: „Одведете ги нашите дваесет најдобри експерти од компанијата, и 'Мајкрософт' повеќе нема да биде значајна компанија„. Развојот на талент менаџментот е поврзан со можноста компанијата да постигне успешност која е одржлива, да успее да ја препознае потребата за проактивен талент менаџмент и да има систематски поставен начин за постигнување на зададените цели. При поставување на талент менаџментот компаниите се фокусираат на три најзначајни точки:

- Идентификација, селекција, развој и задржување на клучните вработени. Како клучни вработени се сметаат вработените чиј придонес, постигнувања и однесувањето се значајни за успехот на компанијата, а служат и како примери за однесување на другите вработени. Заминувањето на клучните вработени од компанијата ги кочи тековните процеси заради нивното моќно влијание во истата.
- Идентификација и развој на високо-квалитетни кадри за можна замена на одредени позиции кои се клучни за сегашниот и идниот развој на компанијата.
- Класифицирање на инвестицијата во секој вработен, базирано на вредноста на нивниот потенцијал и придонес за развој на истата. Тука спаѓаат клучните

²⁶<http://www.forbes.com/sites/lbsbusinessstrategyreview/2014/03/25/the-price-of-doing-business-with-generation-y/#4058528040a2>

вработени, вработените со потенцијал за развој, вработените кои ги исполнуваат очекувањата во компанијата и вработените кои не ги исполнуваат очекувањата во целост.

Кога компанијата ќе создаде систем за препознавање, поставување и развој на трите точки ќе постави процес за поврзување на човеките ресурси во компанијата со стратегијата, политиката и активностите.

И покрај потребата да се постави талент менаџментот во секоја компанија, многу компании не се одлучуваат да постават систем за развој на клучните вработени и развојот на талентирани кадри, кои би пристапиле на раководна позиција во случај кога нивната поддршка би била потребна. Компаниите се решаваат на ваков чекор дури откако ќе изгубат клучен вработен, поради кариерен развој надвор од компанијата или како последица на непогода, несреќа и слично. На пример, потребата за талент менаџментот во Америка се покажала како најпотребна по 9ти септември 2001 година. Кога многу компании ги изгубиле во трагичниот настан своите вработени сфатиле дека ќе им треба подолг период за обучување и оспособување на други кадри за преземање на испразнетата позиција.

Промената на генерациите исто така води до чести промени на работните позиции поради кариерен напредок или финансиски причини. Генерацијата Y може најдолго да остане во одредена компанија три до пет години, што во целост контрира со принципите на талент менаџментот. Тоа е причина повеќе за брендирањето на работодавачот да настапи како покреативен и прифатлив процес за задржување на клучните кадри и нивниот понатамошен развој на лидерски позиции.

4.3.3 Менаџмент на различност

Менаџментот на различност е дефиниран како пракса на адресирање и подржување на повеќе животни стилови и лични карактеристики во една дефинирана група. Менаџмент активностите се осврнуваат на едукација на групата и давање на

подршка за прифаќање на различни расни, културни, социјални, географски, економски и политички позадини.

Менаџирањето на различноста концептуално означува признавање на предностите на различните карактеристики на луѓето во компанијата, со подршка од раководниот тим. Постојат многу аспекти на различност во секоја компанија. Различностите не се класифицираат врз особеностите како возраст, пол, потекло, образование, религија и компетенција, туку овие особености се користат како водилка за можностите кои компанијата треба да ги постави да влијаат директно на нејзиниот развој, на зајакнување на компаниските вредности и компаниската култура.

Менаџментот на различноста во компанијата се занимава со темите како разновидност, признавање, еднакви шанси за сите вработени, употребата на потенцијалите на вработените за градење на тим, поттикнување на креативноста и потребата за знаење, промовирање на иновации и избегнување на конфликти преку рано вклучување на разновидност во одлуките на менаџментот.

Согласно горенапишаното, менаџментот на различност ја користи синергијата на различни тимови, чии стекнати квалификации и вештини, карактерни и други особини на однесување се поврзуваат како во мрежа и функционираат заеднички од секој можен аспект. Вештините и квалификациите, кои се користат во оваа синергија се резултат на заеднички изработени организациски процеси, проекти, набљудувани од културолошките аспекти на различноста. Менаџментот на различноста се простира низ целиот спектар на различност во компанијата, како што е родовата рамноправност, односно можноста жените да бидат поставени на менаџерски позиции (полова разновидност), обезбедување на градинки во склоп на компанијата за вработените со семејство, програми за соработката на постарите и помладите вработени (разновидност на возраст), создавање на работни места за лица со хендикеп, концепти за рамнотежа помеѓу работното време и слободното време (баланс помеѓу работата и приватниот живот), па сè до развој на меѓукултурни

переговорачки вештини за поставување на функционален менаџмент на различност во компанијата.

Менаџментот на различност игра посебна улога во брендирањето на работодавачот. Главната дилема е како компанијата да се постави како транспарентна и фер кон различните целни групи, за да може да комуницира соодветно со нив. Овде се обрнува внимание на намалување на социјалните дискриминации, подобрување на можностите за развој во компанијата, и тука менаџментот на различност се базира на разликите во пол, култура, возраст, посебни потреби и слично.

Составен дел од брендирањето на работодавачот е комуникација на различноста со вработените, но исто така и со кандидатите. Транспарентното претставување на менаџирање на различноста води кон поголем број на заинтересирани кандидати за влез во компанијата, со што се подобрува квалитетот на потенцијалните кандидати за вработување.

Во областа на сегашните вработени во компанијата, менаџирањето на различноста интерно влијае да се зголеми интересот за одредени извршни програми за развој на клучните вработени. Понатаму лојалноста на вработените е поддржана од страна на квалификувани професионалци, кои имаат визија и перцепција за можен индивидуален напредок и развој во рамките на компанијата. Од аспект на вработените во компанијата менаџирањето на различноста ги зајакнува интересите на вработените за програмите за кариерен развој во рамки на компанијата, со цел поврзување на вработените со компанијата и нивен развој во рамките на истата.

Брендирањето на работодавачот помага да се развијат програми за пристап до различни целни групи на кандидати односно помага во развој и дефинирање на регрутацијата и нејзиното имплементирање во компанијата, преку комуникација насочена кон целните групи, со конкретна порака што компанијата сака да ја пренесе односно претстави. Предизвикот во оваа ситуација е да се најде модус како со едноставна комуникација да се допре до целната група, без да се повредат

специфични чувства или сензибилноста на различните култури на кандидатите и вработените.

Менаџирањето на различноста се поставува структурно во компанијата за да се постигнат различните предности при привлекување на високо квалификуваниот кадар.

4.3.4 Баланс помеѓу деловниот и приватниот живот

Во последните две децении темата баланс помеѓу деловниот и приватниот живот и деловниот живот и семејството се повеќе добива на публицитет и е предмет на голем број истражувања (Hogarth et al., 2000, Eby et al., 2005). Значењето на темата и интересот да се проучува истата се зголемува во периодот кога жените почнале да градат кариера на исто ниво со мажите и да бараат работни позиции со полно работно време, и да го гасат стереотипот на сопруга која се грижи за домаќинството и обврските околу децата.

Дополнително, со развојот на технологијата и пристапот на социјални мрежи можноста за балансирање помеѓу приватниот и слободниот живот се зголемил, од аспект на тоа што преку технологијата е возможно да се следат и реализираат работните обврски и дома, или да се работи од дома, а од друга страна од работното место пак, да се следи и организира полесно семејниот живот и обврските околу него.

Потребата за балансот помеѓу деловниот и приватниот живот најмногу е присутна кај генерацијата Y, која „работи за да живее,. Но, најзначајните фактори на влијание за создавање на потребата за овој баланс се:

- демографските промени
- структурните промени на работните позиции
- промената на потребите за работна сила во компаниите

– можноста за кариерен развој на жените

Развојот и иновациите во секој деловен сегмент доведоа до ситуација кога компаниите бараат високо квалификувани кадри, кои постојано ќе го надградуваат своето знаење согласно потребите на работното место и ќе ги развиваат стекнатите вештини според потребите. За да се постигне чекор со промените вработените мора да жртвуваат од своето слободно време заради обука и развој, затоа што не секоја компанија е потготвена за финансиска поддршка за обуки и доквалификација или планира развој на своите вработени во тек на работното време.

Дополнителен фактор кој влијаел на развојот на оваа тема е и стресот кој се појавил кај вработените. Високото ниво на стрес на работното место се покажува низ разни извештаи како причинител на многи болести повржани со стресот и дека истиот произлегува од работното место (Jones and Bright, 2001). Улогата на брендирањето на работодавачот е да најде иновативен модул како да се намали стресот на работното место или потполно да се надмине и да го подобри квалитетот на животот на своите вработени во работниот простор, но и надвор од него.

Со потребата на жената да развива сопствена кариера, се наметнува нејзината потреба да работи и поминува време со семејството со одредени повластици и удобности. Паралелно на тоа се развива и потребата мажите да сакаат да поминуваат повеќе време со семејството. Желбата и потребата за постигнување на балансот се поставува како постојана дискусија заради создавање на сигурност, задржување на здравјето, вредностите, социјалниот живот и самоспознавањето на вработените. Со можноста мажите да користат дел од породилното отсуство на сопругата заради неа на дете, компаниите почнуваат да го менуваат начинот на размислување и отвораат градинки во рамки на компаниските простории, кои ги користат вработените за своите деца, или бироа-игротеки, каде што вработениот родител ги има сите услови за исполнување на работните задачи, но и за грижа на детето, кантини во компанијата, кои нудат зготвена храна по повластени цени, присутен лекар во компанијата и слично.

Во последен период е актуелно и работењето од дома, или концептот на home office²⁷, како концепт кој ги намалува трошоците за одржување на работен простор, а ја зголемува ефикасноста на вработените заради комодитетот кој го имаат дома и можноста за соодветна организација при реализацијата на работните обврски. Дополнително компаниите нудат можност за спортски активности за време на паузата, психотерапевтски услуги, масажи, простории за опуштање на вработените, можност да се донесе миленичето на работното место и слично.

Сите наведени примери се веќе применети во компаниите низ Европа и Америка и се составен дел од понудата при брендирање на работодаецот. И во Македонија постојат компании кои нудат дел од можностите за своите вработени, како градинка за деца на вработените, соба за релаксирање, лекар и слично, покрај основните бенефиции што компанијата ги нуди на своите вработени. Брендирањето на работодавачот треба да ги промовира сите наведени можности во една компанија со цел да ја направи привлечна за еден кандидат да биде дел од неа, како компанија која се грижи за здравјето на своите вработени, за посветување на развој и кариера без дополнителен стрес преку организирање на сите активности во склоп на работното време, односно за балансот помеѓу деловниот и приватниот живот на вработените.

4.3.5 New world of work²⁸

Изреката „Бизнис пред задоволство„ е позната за сите, но можноста да се комбинираат двете е прилично нова и несекојдневна. И како ново движење се нарекува „New world of work„. Ова ново движење не ги раздвојува бизнисот и задоволството. Во него секој има можност да си ја организира својата дневна рутина на работното место. Посебно помладите генерации се одушевени од ова движење,

²⁷ Можност да се работи одреден дел од работните часови од дома

²⁸ New world of work – новите можности за работа. Изразот е прифатен на Англиски јазик во сите јазични подрачја

затоа што радикално го менува стереотипот на работниот тек и е поврзан директно со употреба на модерна технологија.

New world of work е привлечен посебно за генерацијата Y, затоа што им овозможува да ја имплементираат модерната технологија во работата и со тоа да внесат креативност и новини во работењето. Како флексибилна генерација наметнуваат промени во организациите, во смисла на промена на традиционалните начини на регрутација, продолжен работен век, инволвирање на жените во управување на компаниите, вработување на лица со посебни потреби и слично.

New world of work ги преферира работењето од дома, наместо во канцеларија, заради удобноста на вработениот, ефикасноста, но и заради намалување на трошоците за канцеларија, опрема за работа и слично. Компаниите кои сакаат да се дел од новиот свет создаваат работни простории со можност за опуштање, забава и забавни игри, програми за стабилност на менталното и физичкото здравје на вработените и внатрешен дизајн кој ги руши стереотипите на канцеларискиот стерилен изглед.

4.3.6 EVP²⁹

EVP или Employee Value Proposition е нов израз во комуникацијата во сферата на човечки ресурси и како таков е честа дискусија помеѓу извршните директори, рекрутерите и професионалците во областа на Човечки ресурси. Овој израз ги соединува платата, бенефициите и надоместоците што компанијата ги плаќа за секој вработен, кој ги користи своите вештини, знаења, компетенции и продуктивност за да ги исполни компаниските цели, мисијата и визијата. Во комбинација со брендирањето на работодавачот EVP е определувачки фактор во задржување или губење на талентираниите вработени во компанијата.

²⁹ Employee value proposition - Показател на размерот на наградите и бенефициите кои вработените ги добиваат во замена за нивната работа и успешност на работното место

Секоја компанија има EVP, само што не ја претставува вредноста директно. Секој рекрутер ја продава компанијата на потенцијалните кандидати преку EVP и истата е она што е најпривлечно за секој кандидат.

EVP треба да биде прецизно дефинирана, затоа што таа е основата за пресметување на разликата помеѓу висината на приходот, кој вработениот ѝ го носи на компанијата споредена со износот на пакетот надомест и бенефиции кои компанијата му ги исплаќа.

Врз основа на атрибутите на EVP, истата може да се каже дека е склоп од:

- Идентитет – перцепцијата на кандидатот за своите вредности
- Профил – на компанијата, нејзините потреби и амбиции
- Имиџ – надворешното мислење и перцепцијата на пазарот на труд

Идентификацијата на овие три точки помага полесно да се дефинира целната група на пазарот на труд и да се определи стратегијата со која истата ќе се привлече.

5 Поим и дефинирање на проблемот

„Не може се што може да се изброи да се брои, и не може се што може да се брои да се изброи,“ – Алберт Ајнштајн

Развивање на заеднички јазик е клучна тема кога се работи за проекти од сферата на брендирањето на работодавачот. Многу е едноставно да се заборави дека Англискиот јазик и не мора да е универзалниот јазик за сите, иако го има приматот во деловниот свет. Исто така е значајно да се земе во предвид дека не секогаш, во ист проект, сите зборови исто се сфатени од учесниците. Така е и со брендирањето на работодавачот, некои сфаќаат дека се работи за промоција на брендот и негово зајакнување, други, пак, дека се работи за избор на најдобар работник во одреден месец.

Целта на истражувањето е да покаже како треба да се развие познавањето на брендирањето на работодавачот, заедно со други фактори кои влијаат на регрутацијата на кадри. Понатаму, импликациите од добиените резултати треба да бидат препорака за сите компании кои сеуште немаат развиено процес за брендирање на работодавачот како истиот да го создадат односно развијат, имплементираат во своите компании и да го користат како алатка за успешна регрутација. Кога брендирањето на работодавачот ќе биде прифатено како персонификација на компанијата тогаш постанува главна алатка за привлекување и задржување на најдобрите вработени.

5.1 Предмет на истражувањето

Во последните неколку месеци во Европа сè повеќе се наметнува прашањето дали навистина постои недостаток на стручни кадри во одредени области или постои потреба за имплементирање на нови концепти и развој на нови идеи согласно трендовите на пазарот. Оваа тема се дискутира во значителни, дури и контроверзни размери. Независно кое мислење се застапува, факт е дека во моментот најтешко е

да се најдат специјалисти во областа на информатичката технологија, инженерството и медицинските науки. Компаниите го имаат откриено овој проблем, посебно секторите каде што овие кадри се најпотребни и поради тоа инвестираат сè повеќе во изнаоѓање на нови начини за привлекување на потребните кадри. Во овој сегмент се зголемуваат буџетите на компаниите за брендирање на работодавачот затоа што компаниите ја препознаваат потребата да се претстават пред потенцијалните кандидати на еден поразличен, односно попривлечен и атрактивен начин.

Стариот начин на привлекување на кандидати преку огласи во весници или собирање на биографии на саеми полека заминува во историја. Доколку традиционалните начини на регрутација се користат сè поретко, сега се наметнува прашањето:

- како изгледа брендирањето на работодавачот во реалноста?
- кои мерки треба да се преземат?
- кои трендови треба да се следат?

Ова се прашањата кои секојдневно се поставуваат од страна на експертите за човечки ресурси во компаниите. Преку брендирањето на работодавачот се делува на следните области:

- Развивање на партнерски програми со универзитети и средни училишта за регрутација на апсолвенти со надпросечни резултати и квалификации
- Организирање на саеми за кариера
- Користење на платформи како што се LinkedIn и Xing
- Поставување на информации за кариера и можности за кариерен развој на веб страните на компаниите
- Печатење на брошури за потенцијалните кандидати
- Користење на видео записи од вработените како Whatchado
- Користење на социјалниот медиум Facebook или на Twitter

- Користење на платформите Mercury puzzle, First Bird и останати платформи за поврзување на кандидатите односно препорачување за одредена награда
- Интерно брендирање како алатка за зајакнување на брендот одвнатре, со цел посилено влијание надвор и користење на вработените како амбасадори на брендот

Различни истражувања спроведени од страна на институтите Brandemix, CareerArc, Manpower group, Universum, Korn Ferry³⁰ и останати звучни имиња покажуваат дека брендирањето на работодавачот е многу значајна тема и како таква е сè повеќе експонирана.

Отворените позиции треба да бидат пополнети со квалификувани и талентирани кадри кои се делумно присутни на пазарот на работна сила. Поради тоа компаниите треба да покажат креативност во битката за придобивање на најдобрите кадри. Овој труд ги анализира потребите за брендирањето на работодавачот, за негов развој во компаниите и елементите кои ќе влијаат на претставување на компанијата како најдобар работодавач.

Од тоа произлегува и користење на брендирањето како алатка за репутација. Силниот бренд на работодавачот не само што има значење при привлекување на кадрите, туку е докажано и дека влијае на мотивацијата, учинокот и лојалноста на вработените, што создава дополнителна поддршка при јакнење на брендот на работодавачот, неговата репутација, корпоративната култура и подобрување на работната средина. Најважна улога за брендирањето на работодавачот имаат:

- репутацијата на производите и услугите
- корпоративната структура
- работната средина.

³⁰ <https://www.brandemix.com/important-employer-branding-statistics/>

5.2 Релевантни емпириски истражувања

Во свет без граници и свет на конкуренција секоја компанијата наоѓа начин да го привлече и да го задржи она што ѝ е највредно – талентот. Дури и во времиња на економски кризи и рецензии вработените се водечките амбасадори на брендот на компанијата. Но, многу често се доаѓа до прашањето дали и колку компаниите користат брендирање на работодавачот, како и колку имаат разбирање за потребата од брендирање на работодавачот.

Во периодот од Април до Јуни 2006 година Германската Академија за Брендирање на Работодавачот (ДЕБА)³¹ спровела квалитативно истражување за брендирање на работодавачот, во кое земале учество 57 големи компании во Германија. 70% од испитаниците одговориле дека вредноста на брендирањето на работодавачот во нивната компанија постојано е во пораст. 90% од испитаниците се изјасниле дека сакаат да бидат активен дел од темата брендирање на работодавачот.

Големиот интерес за учество во ова истражување е доказ дека оваа тема станува сè повеќе актуелна и значајна во Германија. Се покажало дека темата е различно перципирана од страна на учесниците. Некои ја поврзувале со персоналниот маркетинг, или пак со регрутацијата. Многу малку учесници се изјасниле дека брендирањето на работодавачот е поврзано со стратегијата на брендот со цел подобрување на персоналните продукти, а со тоа и влијание на квалитетот на работодавачот.

Кинбаум Комуникации³² извршиле едно кратко истражување кое е спроведено помеѓу 30 семејни компании (150 до 4 500 вработени) од различни сектори и региони во Германија на тема брендирање на работодавачот. Како појаснување, семејните компании покриваат 62% од работните места во Германија. Она што работниците

³¹ www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_Ergebnisbericht.pdf (17.12.2015)

³² http://kienbaum-communications.de/news/familienunternehmen_umfrage_employer-branding.php (09.12.2015)

посебно го ценат во овие компании е семејната работна атмосфера, ориентираност кон корпоративни вредности и оддржливост. Резултатите од истражувањето покажале дека компаниите ја користат присутноста на интернет повеќе за да се стекнат со нови клиенти, а помалку за да привлечат нови кандидати. Поради тоа многу често огласите за нови позиции не содржат доволно информации за компанијата како работодавач. Понатаму, истражувањето покажало дека компаниите кои се познати со свој бренд имаат подобро развиено брендирање на работодавачот, затоа што се поистоветуваат со брендот и логото го користат и за поистоветување на компаниските вредности интерно како и рекламирање на брендот екстерно. Околу 50% од компаниите се стремат кон транспарентно претставување на компанијата, преку давање на конкретни информации за сигурни работодавци односно сигурни работни позиции. Семејните компании, исто така, покажале дека имаат традиција за рекламирање како добри работодавци. Но традиционалниот пристап постепено се менува и овој начин на рекламирање дозволува развој до одредени граници.

Консултантот за маркетинг на човечки ресурси „индекс³³„ направил истражување „Брендирање на работодавачот 2012„ и истото покажало дека потребата од зајакнувањето на значењето на брендирањето на работодавачот постојано расте. Во истражувањето учествувале 231 експерт за човечки ресурси. Експертите за човечки ресурси се изјасниле дека се подготвени да преземат поголеми мерки во иднина на оваа тема. Тие потекнуваат од различни области и се дел од компании со различни големини. Истражувањето покажало дека најмногу се брендираат најмалите компании. Дури половината од испитаните компании имаат дефинирана стратегија за брендирање на работодавачот. Околку 54% од нив ја имаат доделено таа задача на надворешни консултанти затоа што сметаат дека доколку компанијата се перцепира однадвор ќе биде многу полесно да се откријат потребите за брендирање. 46% од компаниите ја работат стратегијата врз основа на тоа што ја процениле потребата за развој во оваа област врз основа на повеќегодишното

³³ www.identitaeter.at/index.php?mod=werteforum&display=cat&item_id=8 (17.12.2015)

искуство. Голем дел од компаниите го користат брендирањето на работодавачот пред сè за задржување на своите вработени. Испитаниците покажале дека брендирањето на работодавачот е најмногу застапено во огласите за вработување, потоа следат информациите за кариера кои се претставени на веб-страниците на компаниите. Понатаму следат саемите и настаните, како можност за претставување на компанијата, социјалните медиуми и така натаму.

Во последно време актуелни се истражувањата за влијанието на социјалните медиуми и брендирањето на процесот на регрутација и селекција на кадри. Одредени истражувања на „Institute for Competitive Recruiting“ од Хајделберг, Германија се користат за откривање на употребата на социјалните медиуми за брендирање на работодавачот и редовно се спроведува од 2011 година во „DACH“ земјите (Германија, Австрија и Швајцарија). Последното истражување³⁴ е спроведено во првата половина на 2015 година и опфатило околу 15 000 испитаници. Резултатите на крајот на истражувањето покажале дека социјалните медиуми сеуште не играат значајна улога во процесот за регрутација, ама дека се сè позначаен дел од процесот. Резултатите покажале дека секој десетти вработен во компанијата е вработен со помош на социјалните медиуми, односно преку LinkedIn и Xing.

„Institute for Competitive Recruiting“ (Институт за компетитивна регрутација, прев.) преку своите истражувања имал за цел да го открие значењето и важноста на брендирањето на работодавачот во компаниите. Истражувањето од 2017 година³⁵ покажало дека во 2012 година брендирањето на работодавачот го достигнало врвот во развојот од околу 90%, за да падне во 2014 година на под 85%, за во 2016 година да почне да се искачува повторно над 90%, што ни покажува дека брендирањето на работодавачот игра сè позначајна улога во компаниите.

³⁴ <http://www.competitiverecruiting.de/SocialMediaRecruitingReport2015.html#.WQcRLE9UCM8>

³⁵ [http://competitiverecruiting.de/resources/ICR+Recruiting+Trends+2017+-+Datenbasiert+aus+den+Jahren+2012\\$2C2013\\$2C2014\\$2C2015\\$2C2016.pdf](http://competitiverecruiting.de/resources/ICR+Recruiting+Trends+2017+-+Datenbasiert+aus+den+Jahren+2012$2C2013$2C2014$2C2015$2C2016.pdf)

Според едно истражување, направено од страна на Hodes³⁶ US and UK, се открило дека компаниите Starbucks, Nike и Google имаат едно нешто заедничко – се фокусираат на задоволството на потрошувачот. Но сепак тоа не им е единствениот фокус, овие компании се трудат да развијат култура која ги воздигнува и развива компетенциите и можностите кои ќе влијаат на поголемо задоволство на потрошувачот од нивниот производ односно услуга што му ја нудат. Овие три компании ја балансираат конекцијата помеѓу потрошувачот и неговото „Ми се допаѓа тоа што го добивам,“ и на вработениот „Ми се допаѓа тоа што го работам,“. Овие две изјави ги спојуваат маркетингот и човечките ресурси во едно, на еден единствен и доволно моќен начин. Тука се работи за избор и развој на вработени согласно нивниот ентузијазам, нивната енергија и компетенции за да го направат она што е потребно за да се постигне задоволството на потрошувачот. Се работи на глорифицирање на производите односно услугите што се нудат, на гордоста да се претставуваат и знаењето што им го вградуваат. Целта е да се фокусира на работа од соништата односно на производ или услуга од соништата.

5.3 Цели и карактеристики на истражувањето

Земајќи во предвид дека брендирањето на работодавачот е релативно нова гранка во Македонија и како таква буди интерес да се открие нејзината застапеност и нејзиното користење во доменот на регрутацијата на кадри, се поставуваат следниве цели на истражувањето:

➤ Општа цел:

Општата цел е стекнување на сознание за брендирањето на работодавачот како предмет на истражувањето и значењето, односно, влијанието на брендирањето во компаниите како алатка за регрутација на кадри.

³⁶ <https://www.hodes.com/> - компанија за креативна поддршка на работодавци

➤ Поединечни цели:

- определување на значењето на брендирањето на работодавачот за промовирање на компанијата како добар работодавач
- определување на влијанието на брендирањето на работодавачот врз регрутацијата на кадри
- утврдување на методологијата и начинот на поставување на брендирањето на работодавецот во компанијата
- поставување на методологијата за брендирање на работодавачот, дефинирање на начините на претставување на брендот, привлекувањето на кадрите и регрутацијата и откривање на резултатот
- определување на ставот на компаниите во Македонија за употребата и поставувањето на брендирањето на работодавачот како алатка за регрутација на нови вработени
- имплементирање на интерното брендирање како алатка за зајакнување на брендот на компанијата одвнатре.

➤ Теоретски цели:

Целта на овој труд е да се претстави значењето на брендирањето на работодавачот како алатка за регрутација, избор и задржување на кадри. Значајно е да се открие, пред сè, потребата за поставување на брендирањето на работодавачот како значајна активност во компаниите во Македонија, од причина што компаниите најчесто го користат брендирањето на работодавачот без да биде одделно поставено како одделна позиција или задача во компанијата.

Значајно е и влијанието на брендирањето на работодавачот во регрутацијата на кадри и начините на делување како да се создаде бренд на работодавачот, кој позитивно ќе влијае на имиџот на компанијата на пазарот на трудот, но и истовремено ќе има улога да ги изгради своите вработени како добри амбасадори на брендот и да ги задржи истите што е можно подолго во компанијата.

Овој труд нуди различни идеи за поставување и имплементирање на брендирањето на работодавачот, користењето на брендирањето на работодавачот како алатка за регрутација на кадри и задржувањето на вработените во компанијата.

➤ в. Апликативни цели:

Можност за промена на начинот на размислување преку:

- поттикнување на компаниите да го развијат брендот на работодавачот како значаен сегмент од стратегијата на компанијата за промоција на истата како добар работодавач, што покажува дека грижата кон вработените е исто значајна како грижата кон потрошувачите
- претставување на потребата за давање на конкретен акцент на брендирањето на работодавачот во секоја компанија во сегментот на привлекување, регрутација и селекција на најдобрите кандидати за отворените позиции во компанијата
- претставување на моменталната состојба низ компаниите во Македонија односно дали се имплементира брендирањето на работодавачот, колку компаниии го користат и кое е влијанието на изборот на потенцијалните кандидати
- претставувањето на мерките кои се користат во сегментот на брендирањето на работодавачот – интерно брендирање, медиуми, социјални медиуми, претставувања по саеми, настани и слично
- зајакнување на свеста на компаниите дека со промената на технолошките трендови и промената на навиките на новите генерации (Baby-boomers, Generation X, Generation Y) се создава нова поврзаност помеѓу човекот и брендот, но и се наметнува потребата за поставување на концептот на брендирањето на работодавачот во секоја компанија.

5.4 Хипотези на истражувањето

Врз основа на она што е претставено погоре, а со цел поконкретно истражување на темата за брендирање на работодавачот, се поставува една општа и неколку посебни хипотези.

а. Општа хипотеза

X Брендирањето на работодавачот придонесува да се зголеми привлекувањето и изборот на потенцијално најдобрите кандидати, да се подобри компаниската култура, да се зајакне лојалноста на вработените кон брендот и да се намали обртот на вработените во компанијата.

б. Од општата хипотеза можат да произлезат следниве посебни хипотези:

(во потхипотезите се содржани повеќе работи отколку што има во општата хипотеза)

X1 Брендирањето на работодавачот придонесува да се зголеми привлекувањето и изборот на потенцијално најдобрите кандидати во споредба со компаниите кои применуваат класични пристапи кон кандидатите за работа.

X2 Брендирање на работодавачот придонесува да се зголеми задржувањето, ефикасноста и лојалноста на вработените кон компанијата во споредба со оние компании кои применуваат класични пристапи кон вработените и нивните барања.

X3 Брендирањето на работодавачот, во исто време, придонесува да се подобри стратегискиот маркетинг за промоција на брендот и ја зголемува афирмацијата на брендот во споредба со оние компании кои применуваат класични маркетинг стратегии.

X4 Брендирањето на работодавачот придонесува да се зголеми нивото на компаниската култура и интерниот маркетинг на брендот во споредба со оние компании кои применуваат класичен интерен маркетинг.

5.5 Варијабли

Варијаблите на истражувањето ги претставуваат користењето на брендирањето како алатка во компаниите и влијанието на брендирањето на работодавачот како алатка за регрутација и селекција на кадри.

Независна варијабла:

- Вид на компанија (компанија која применува брендирање на работодавецот наспроти компанија која применува класичен пристап)

Зависни варијабли:

- Квалитет на кандидатите за работа
- Лојалност и ефикасност на вработените
- Квалитет на стратемскиот маркетинг
- Ниво на афирмација на брендот
- Ниво на компаниска култура
- Ниво на интерен маркетинг
- Обрт на вработени

5.6 Методи, техники и инструменти на истражувањето

Следните методи и техники се користат во истражувањето:

- Компаративен метод - за да се увидат разликите во користењето на брендирањето меѓу компаниите во Македонија. За оваа цел е применет прашалникот во три компании надвор од Македонија. Резултатите овозможуваат да се направи компарација како брендирањето на работодавачот влијае на

регрутацијата на кадри во компаниите во ЕУ. Преку овој метод ќе се увидат сличностите и разликите на практикувањето на брендирањето, ама и областите каде што постои можност за подобрување на компаниите во Македонија кои спроведуваат брендирање на работодавачот.

– Дијалектичкиот метод - се користи како универзален метод на теоретско мислење и во ова истражување се користи за проучување на брендирањето на работодавачот и неговото влијание врз кандидатите. За да се добијат сите потребни податоци применети се два прашалника.

5.7 Постапка

Прашалникот Брендирањето на работодавецот во функција на изборот, регрутацијата и селекцијата на кадрите беше користен за утврдување на видот на компанијата. Истражувањето беше спроведено во мали, средни и големи компании во Република Македонија, од секторите производство на храна, телекомуникации, енергетика, банки и услуги.

Првиот прашалник (прилог 1) е составен од 15 прашања преку кои се добива конкретна слика околу брендирањето на работодавачот во компаниите. Раководителите на одделите за човечки ресурси или нивните вработени имаат можност да го споделат своето искуство во врска со брендирањето на работодавачот и неговото влијание врз регрутацијата на кадри. Истражувањето е анонимно. Прашањата во прашалникот се групирани во три групи:

- Основни информации за компанијата
- Брендирањето на работодавачот во компанијата
- Брендирањето и регрутацијата

Вториот прашалник (прилог 2) е содржински пократок, има 3 прашања преку кои се добива конкретна слика за факторите кои влијаат на кандидатите при аплицирање

за работа и дали рекламата на компанијата ги оправдува нивните очекувања во процесот на регрутација.

Дополнително, прашалникот (прилог 1) беше доставена на тројца специјалисти за човечки ресурси од три интернационални компании надвор од Македонија, за да се направи споредба дали трендовите во оваа област, кои се применуваат надвор од Македонија, се применуваат и на нашиот пазар на труд.

Прашалникот од прилог 1 беше доставен до раководните лица во одделот човечки ресурси во над 25 мали, средни и големи компании низ Македонија, кои понатаму самостојно ја делегираа анкетата на вработените кои се занимаваат со регрутација и селекција на кадри. Прашалникот е пополнет од страна на 12 компании, кои активно работат на поставување на брендирањето на работодавачот во нивните компании односно го имаат поставено и поради тоа покажаа интерес за учество во истражувањето. Третиот дел од прашалникот беше даден на пополнување на 122 вработени од овие компании.

Вториот прашалник (прилог 2) беше доставена до лица кои во моментот аплицираат за работа во компаниите во државата или се во скоро време вработени во некоја компанија. Овој прашалник беше пополнет од страна на 144 испитаници. Целта на овој прашалник е да се слушне мислењето околу потребата за брендирање на работодавачот во компанијата, за влијанието на компаниската култура како и влијанието на брендирањето врз кандидатите за работа.

Оваа анкета дава можност да се добие слика дали изборот на одредени компании (каде што кандидатите од генерација Y аплицираат за работа) се базира на развиен бренд на добар работодавач, на перцепција за компанија која припаѓа на листата на сто најдобри компании во државата или апликацијата се базира на случаен избор. Врз основа на одговорите може да се согледа дали тоа што компаниите го спроведуваат во сегментот на брендирање на работодавач ги привлекува

вистинските кандидати, односно, дали компанијата има потреба од развој на бренд на работодавачот..

Прашалникот беше достапен во електронска форма, како директен линк за пополнување, преку веќе постоечки контакти или преку користење на социјалната мрежа за деловни контакти LinkedIn и мрежата Facebook. Истражувањето беше реализирано во периодот јули – ноември 2016 година.

Високиот резултат на овој прашалник индицира дека компанијата применува брендирање на работодавецот, а нискиот резултат индицира дека компанијата користи класичен пристап.

- Квалитетот на кандидатите за работа беше утврден врз основа на степенот на образование и заснован работен однос во последните шест месеци
- Лојалноста и ефикасноста на вработените беше утврдена врз основа на скала за процена. Високите вредности индицираат висока лојалност и ефикасност на вработениот. Проценката беше извршена од страна на менаџерот на компанијата/одделот
- Квалитетот на стратегискиот маркетинг беше утврден врз основа на поставените прашања од вториот дел од прашалникот. Високите вредности индицираат висок квалитет на стратегискиот маркетинг.
- Нивото на афирмација на брендот беше утврдена врз основа на он-лајн анкета. Од испитаниците беше побарано да ја оценат компанијата (брендот) врз основа на неколку критериуми. Високите вредности од анкетата индицираат високо ниво на афирмација на брендот.
- Нивото на компаниска култура беше утврдено со помош на дел од прашањата наведени во третиот дел од прашалникот од прилог 1. Високите вредности од анкетата индицираат високо ниво на компаниска култура.
- Обртот на вработените беше утврден врз основа на информации кои беа доставени од страна на одделот за човечки ресурси во рамки на секоја од

компаниите. Истиот беше изразен во проценти. Високите проценти индицираат голем обрт на вработените.

Обработката на добиените резултати се изведе со статистичкиот пакет SPSS, а за тестирање на хипотезите беше применета АНОВА и t- тест.

5.8 Резултати

НАОДИ КОИ СЕ ДОБИЕНИ ОД ОДГВОРИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО СЕКТОРОТ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

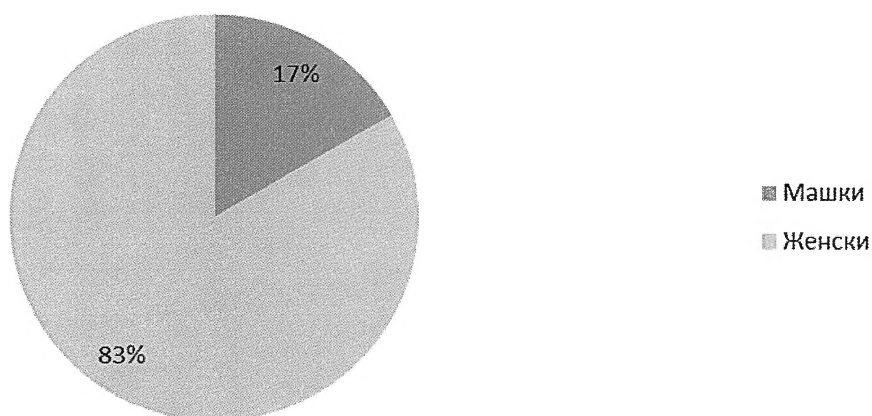
Од графикон 1 може да се види дека најголем дел од испитаниците имаат раководна позиција во одделот Човечки ресурси (33%) или 4, односно специјалисти за човечки ресурси (34%) или 4 испитаник.



Графикон 1

Структура на примерокот според работната позиција

Полова структура



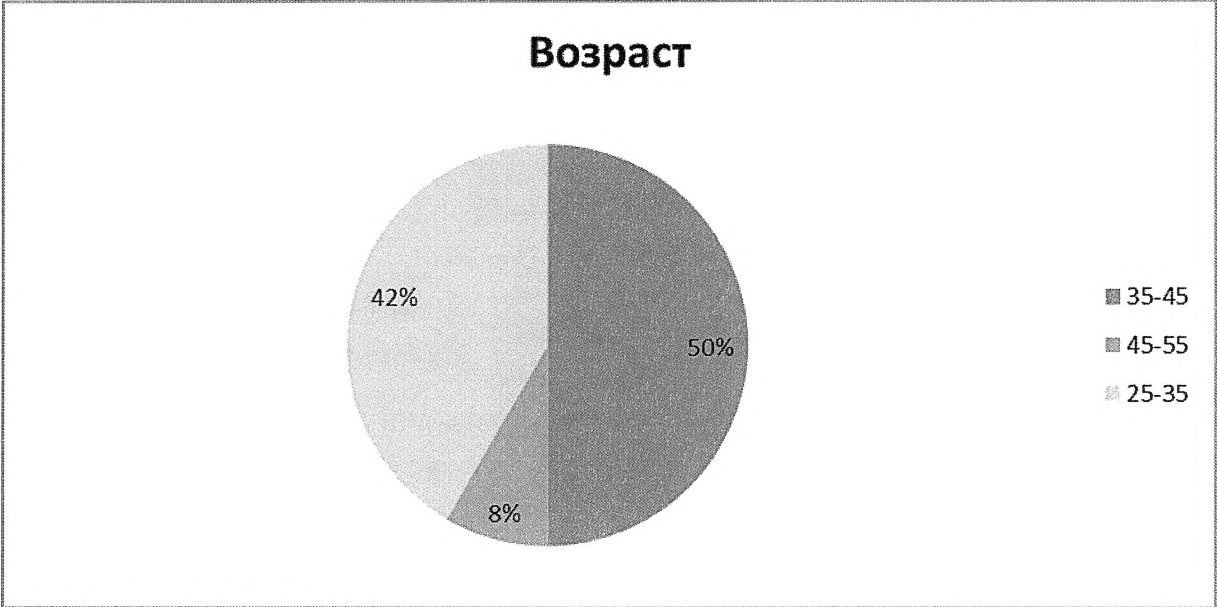
Графикон 2

Структура на вработените според полот на вработените

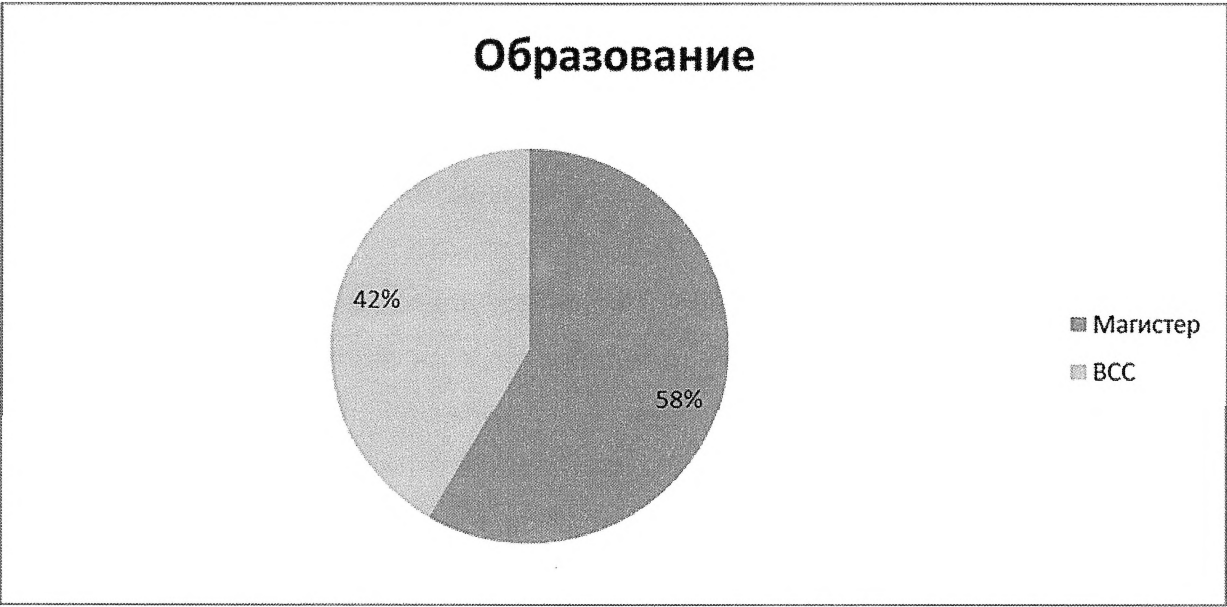
Графиконот 2 ја претставува половата структура на партиципантите во истражувањето. Поголемиот дел или 10 испитаници (83%) припаѓаат на женскиот пол, а 2 испитаника (17%) на машкиот пол.

Од аспект на возраста на вработените (Графикон 3), 6 испитаници (50%) се на возраст помеѓу 35 и 45 години, најмал процент (8%) или 1 од испитаниците е вработен над 45 годишна возраст во компанијата, додека возрасната група од 25-35 години како лица кои припаѓаат на генерацијата Y се застапени во одговорите со 42% или 5 испитаници. Оваа информација е значајна од аспект на имплементацијата на брендирањето на работодавачот во компанијата и негово поставување согласно потребите и интересите токму на оваа група на вработени и кандидати.

Согласно степенот на образование поголемиот дел од испитаните лица се со магистерски студии или 58% или 7 испитаници (графикон 4).

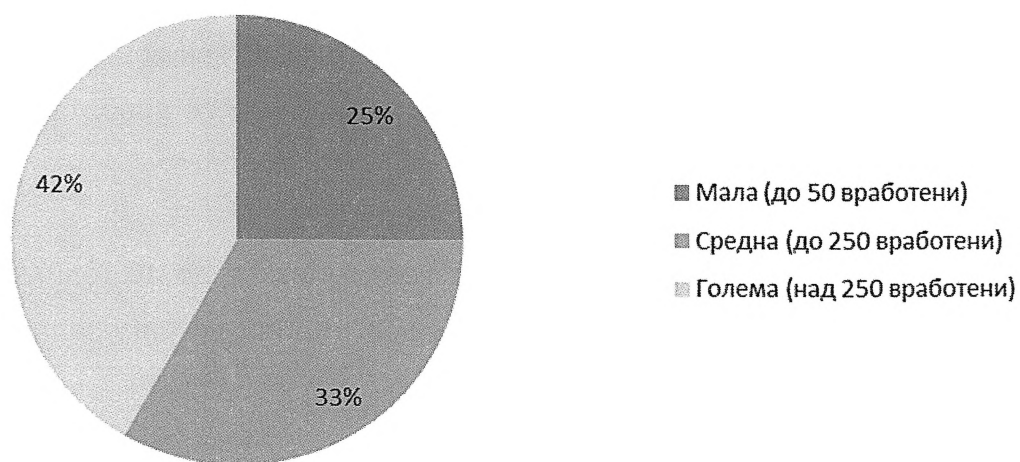


Графикон 3
Структура на примерокот согласно возраста на вработените



Графикон 4
Структура на примерокот согласно степенот на образование на вработените

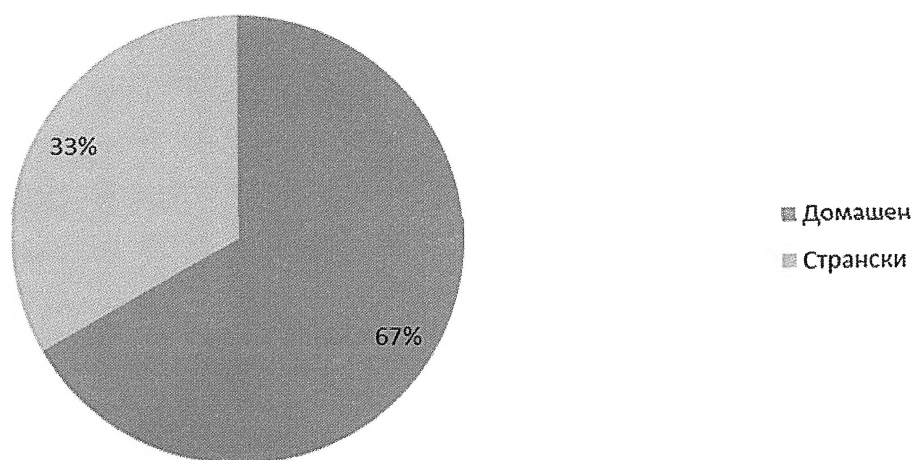
Големина на компанијата



Графикон 5

Структура на примерокот според големината на компанијата

Капитал на компанијата



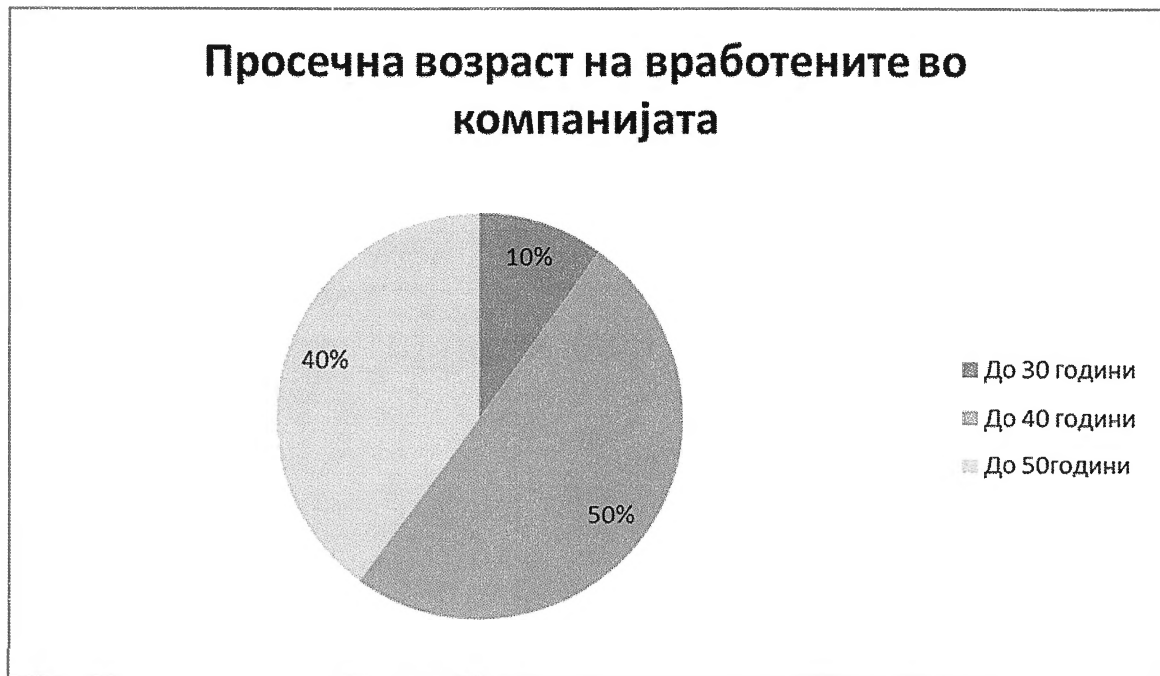
Графикон 6

Структура на примерокот според капиталот на компанијата

Согласно големината на компанијата 42% или 5 испитаници се дел од голема компанија, 33% или 4 испитаници претставуваат компанија со средна големина.

Поголемиот дел од компаниите каде што испитаниците се вработени се компании со домашен капитал (67%) или 8, останатите испитаници се вработени во компании со странски капитал (графикон 6).

Просечната возраст на вработените во компаниите е до 40 години во 6 компании (50%), до 50 години во 5 компании, а до 30 години во само една од компаниите (графикон 7).



Графикон 7

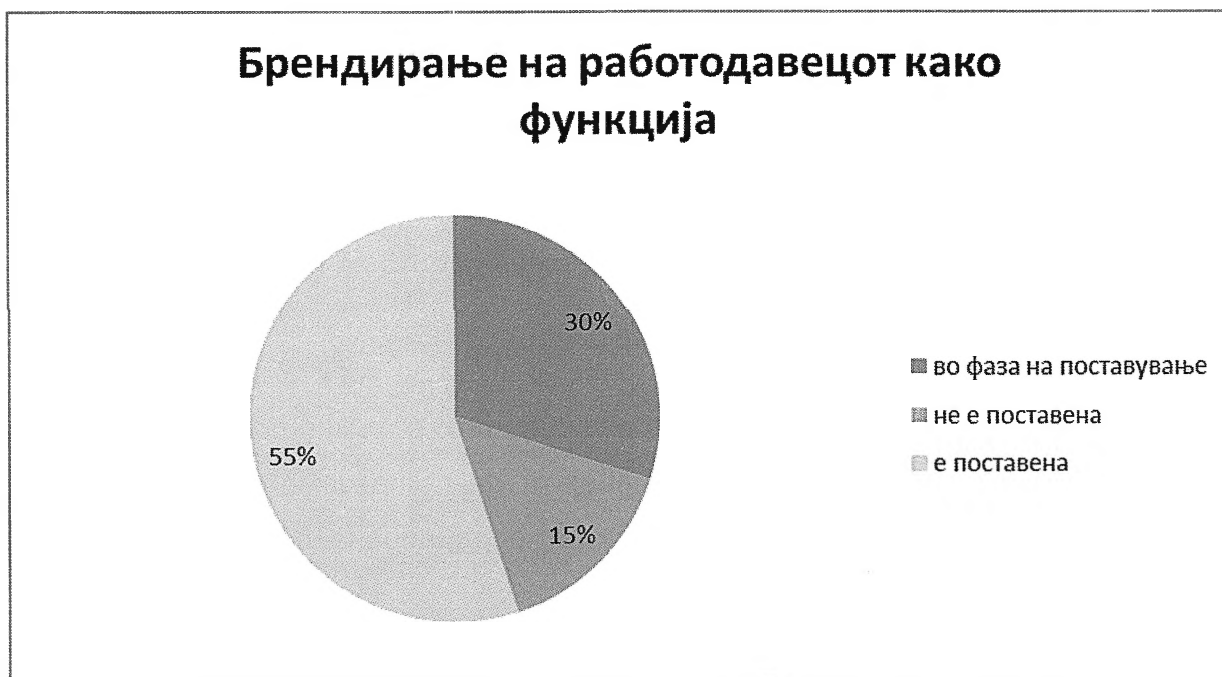
Структура на примерокот според просечната возраст на вработените во компанијата

На прашањето дали компанијата има оформен оддел за Човечки ресурси имаше позитивен одговор од страна на сите 12 испитаници (100%), односно сите компании имаат оформено оддел за човечки ресурси. Целта на истражувањето беше да се добијат одговори само од компании кои имаат оддел Човечки ресурси и кој активно работи за подобрување на човечкиот капитал во компаниите.

Графиконот 8 покажува дека 55% или 7 од компаниите веќе имаат процес за брендирање на работодавачот во компанијата, 30% или 4 од компаниите се во фаза на воведување на овој процес, а 15% или 1 компанија сеуште го немаат воведено овој процес.

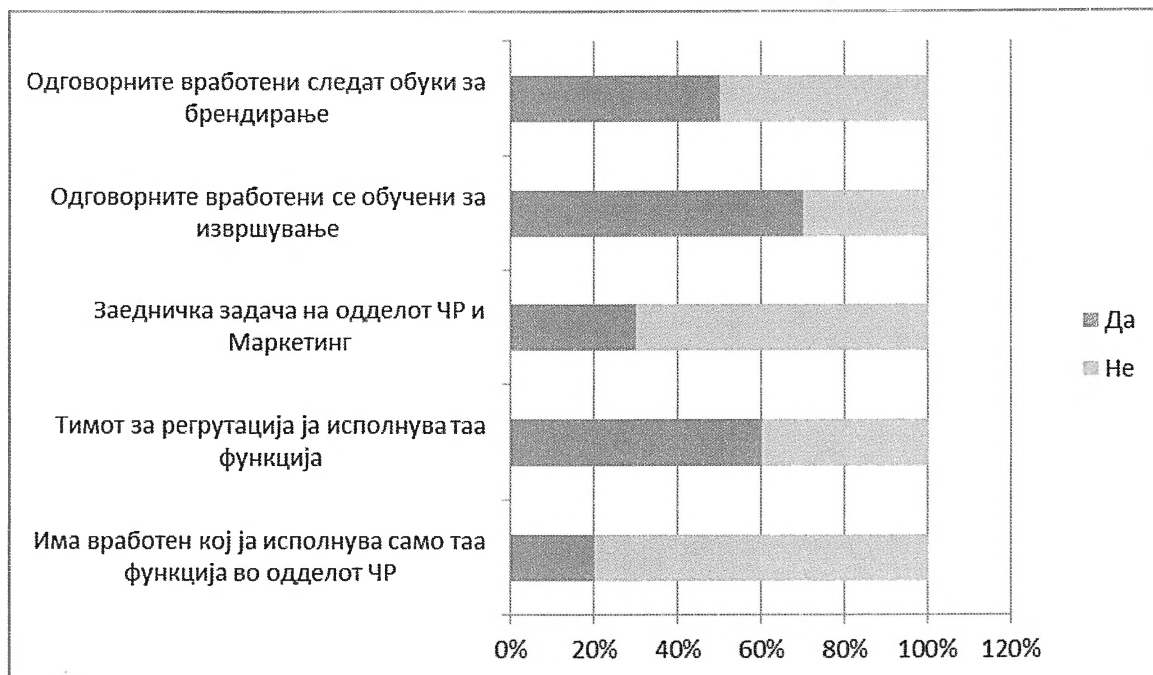
Тенденцијата да се внесе промена во начинот на регрутација и задржување на кадрите има значајна улога во компаниите во Македонија и истите се трудат да бидат во чекор со новите трендови. Независно од големината на компанијата самото поставување на оваа функција им помага на работодавците да ја направат инвестицијата во човечкиот капитал одржлива.

И покрај тоа што функцијата не е поставена како одделна функција, според 10 испитаници (80%), активностите поврзани со брендирањето на работодавачот се во тек, според 12% или 1 испитаник тие се во фаза на имплементирање и според 8% или 1 испитаник не се преземаат никакви активности околу брендирањето на работодавачот во компанијата.



Графикон 8

Застапеност на брендирањето во компаниите



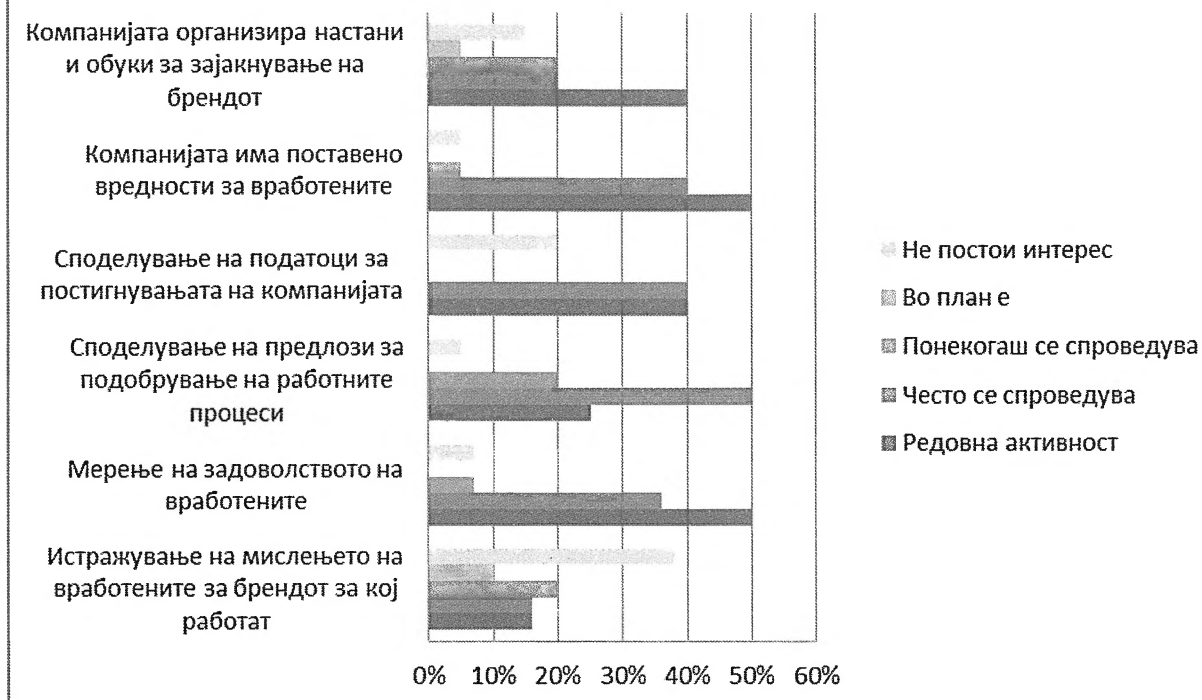
Графикон 9

Структура на примерокот според капиталот на компанијата

Анкетата имаше блок на прашања, чија цел е да се открие дали брендирањето на работодавачот е дел од еден оддел, или на него работат повеќе оддели. Поголем дел од компаниите 10 (80%) покажаа дека немаат едно лице кое ја работи само таа функција, што ни укажува дека компаниите во Македонија сеуште не чувствуваат потреба да ја одделат оваа функција како одделна функција во склоп на еден оддел. Но, од друга страна, пак, 70% или 8 од испитаниците се изјасниле дека лицата кои ја вршат оваа функција во компанијата се обучени за работа на истата.

Компаниите мора да се трудат да бидат конкурентни за своите вработени за да го задржат нивното внимание за работната позиција што е можно подолго. За да може да се открие кои активности мора компанијата да ги преземе за да ги привлече односно задржи вработените, мора да биде координирана со нивните мислења, очекувања и идеи за подобрување (графикон 10).

Компанијата ги користи следниве алатки за поставување на брендирањето на работодавачот



Графикон 10

Алатки што ги користи компанијата за поставување на брендирањето на работодавачот

Резултатите од истражувањето покажаа дека (50%) или 6 од компаниите имаат поставено вредности за вработените, 2 компании (20%) воопшто немаат компаниски вредност за мотивација на вработените лица. 6 од компаниите (50%) го мерат задоволството на вработените и исто толку компании ги известуваат за постигнатите успеси на истата. 5 од испитаните компании (38%) се интересираат за мислењето на вработените за брендот на компанијата и можностите за подобрување и зајакнување на брендот.



Графикон 11

Мерки што ги презема компанијата во однос на вработените

Графиконот 11 дава конкретна слика дека компаниите во Македонија сеуште работат на развој на програми со кои ќе им се овозможи кариерен развој, стабилност и соодветна иднина на вработените, со цел нивно задржување во компанијата и истакнување на постигнувањата на компанијата базирано на успехот и постигнувањата на вработените. Ваквите резултати укажуваат на прикриена состојба на прегореност кај вработените во компанијата, заради малите можности за кариерен развој во рамките на компанијата. (50%) 6 од испитаниците се изјасниле дека вработените често се идентификуваат со брендот, 3 или 25% од испитаниците се изјасниле дека програмата за менторство на новите компании е редовна активност. 40% или 5 од испитаниците се мотивирани преку награди и признанија за постигнувањата, како честа активност во компаниите.

Компанијата го промовира својот бренд преку



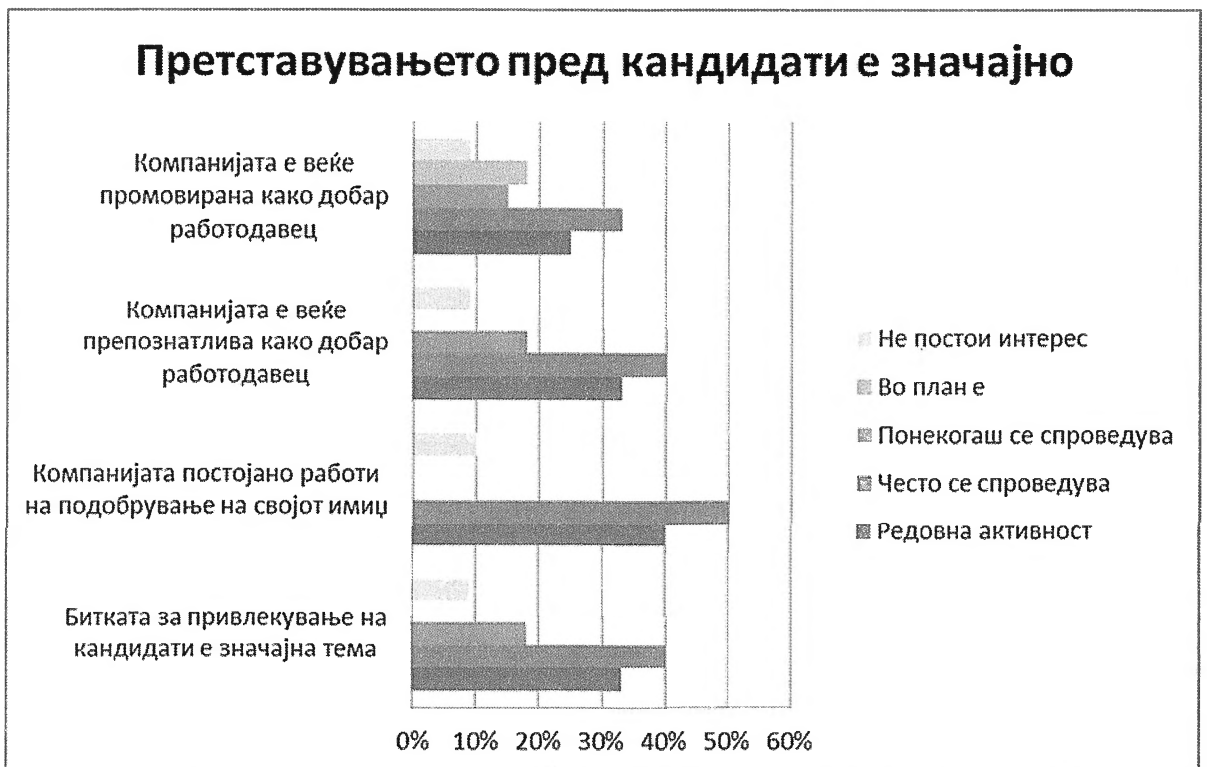
Графикон 12

Начин на кој компанијата го промовира својот бренд

Само 5 од компаниите (38%) преферираат интерен кариерен развој за своите вработени преку интерна регрутација. 7 од компаниите (60%) ги користат вработените како амбасадори на брендот на компанијата, а над 7 компании (60%) често преземаат активности за зајакнување на компанијата култура. Истражувањето покажува дека 3 од компаниите (28%) како редовна активност нудат поволности за вработените. 6 компании (50%) често спроведуваат програми за мотивација на вработените.

Само една од компаниите (9%) имаат програми за вработените како амбасадори на брендот, а 3 од компаниите (25%) редовно организираат настани за сите вработени, заради подобрување на тимската работа и тимскиот дух.

Влијанието на брендирањето врз процесот на регрутација и избор на кандидати најдобро се приметува кога компаниите наоѓаат начин да им пристапат на потенцијалните групи на кандидати за одредени позиции и од тие групи да успеат да ги привлечат најдобрите и најквалификуваните за одредена позиција. Како што веќе е претставено во трудот со промената на технологијата и потребата секоја информација да е бргу достапна преку паметните телефони односно паметната технологија се поставува еден голем предизвик пред компаниите да го променат досегашниот пристап за регрутација и селекција на кадри и станат достапни до кандидатите на нив поблизок начин. Ако до пред некое време кандидатите сами ги барале огласите за отворените позиции во медиумите, сега мобилните апликации нудат можност за редовно известување за отворена позиција, согласно претходно избрани критериуми за интерес, знаење и вештини.



Графикон 13

Начин на претставување на компанијата пред кандидатите

Графиконот 13 покажува дека компаниите се трудат да се претстават пред кандидатите како добри работодавци и да ја зголемат својата конкурентност на пазарот на труд. Според испитаниците од компаниите, 4 испитаници (33%) од компаниите сметаат дека се препознатливи како добри работодавци, 3 испитаници (25%) од компаниите се изјасниле дека компанијата се промовира како добар работодавач. За 5 испитаници (40%) од компаниите работењето на подобрување на сопствениот имиџ е редовна активност. 5 испитаници (40%) од компаниите постојано се трудат да ги придобијат најдобрите кандидати. Овие резултати се во прилог на хипотезата дека брендирањето на работодавачот продинесува да се зголеми привлекувањето и изборот на потенцијално најдобрите кандидати во споредба со компаниите кои применуваат класични пристапи за кандидатите за работа.

Следниот графикон 14 ги претставува медиумите и настаните кои компаниите ги користат за своја промоција. Според добиените резултати се потврдува потребата за поставување на брендирањето на работодавачот и негово директно претставување преку социјални медиуми, веб страни и веб платформи за да се пристапи до конкретната група на потенцијални кандидати. Кандидатите кои беа дел од истражувањето се претставуваат најмногу преку својата веб страна, 8 компании (66%) и 7 преку социјалните медиуми (57%), додека пак најмалку преку радиото или телевизијата, односно 6 компании (50%) изјавиле дека не постои интерес за промоција преку овие медиуми. Резултатите покажуваат дека се во прилог на третата хипотеза, дека брендирањето на работодавачот придонесува да се подобри стратегискиот маркетинг за промоција на брендот и ја заголемува афирмацијата на брендот во споредба со компаниите кои имаат класичен пристап.

Брендирањето на работодавачот преферира учење од другите искуства. Во многу држави од Европа се користат платформи како www.whatcado.com³⁷ кадешто компаниите ги претставуваат своите вработени преку нивно лично мислење за начинот на работа во компанијата, како би можел секој кандидат да процени дали

³⁷ Платформа за претставување на искуства на компаниите преку своите вработени, прикажани во видео интервјуа

работната атмосфера и работните задачи ги исполнуваат неговите очекувања за работната позиција. Компаниите надвор од Македонија снимаат краткометражни филмови во кои го претставуваат работниот ден во нивната компанија наместо оглас за отворената позиција. Транспарентноста при претставување на начинот на работа го прави брендот попривлечен за кандидатите.

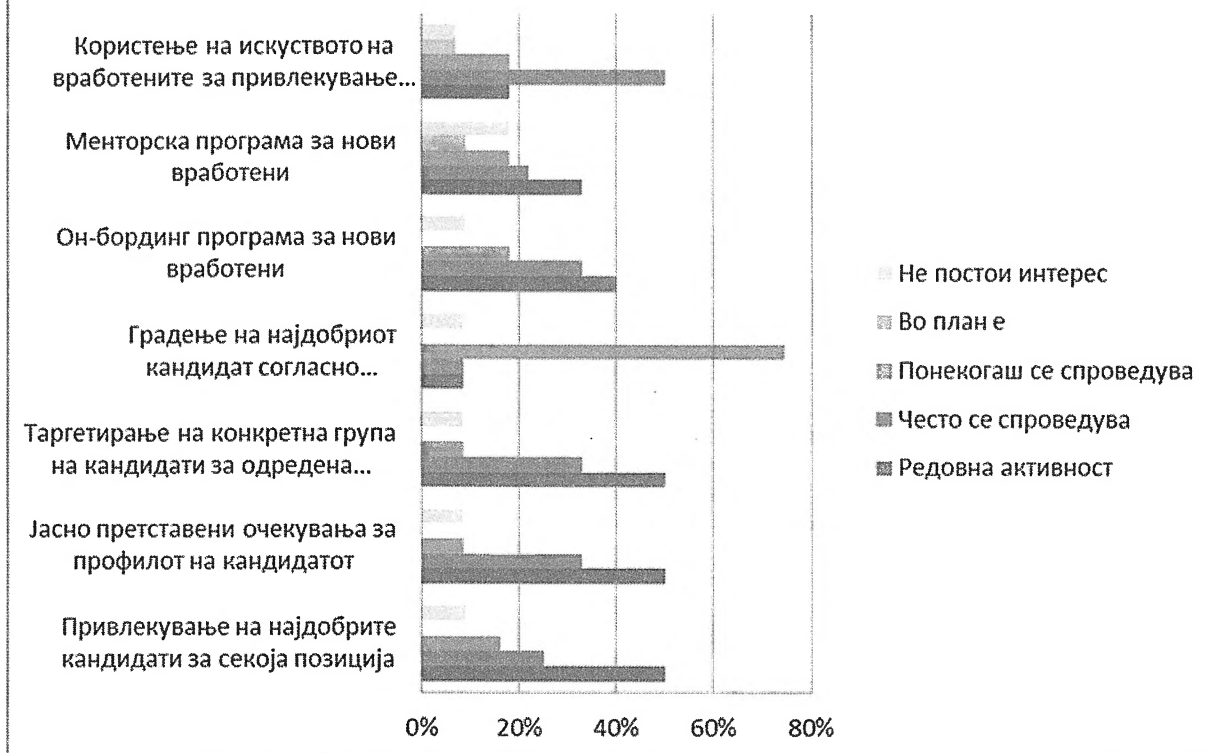


Графикон 14

Тактики преку кои компанијата ги претставува можностите за кариера

На графикон 15 се прикажани резултати од влијанието на брендирањето на работодавачот како алатка за регрутација. Половина или 6 од компаниите (50%) често го користат искуството на вработените во рамките на компанијата за да привлечат нови кандидати. Компаниите покажаа послаби резултати кај програмите за менторирање на нови вработени, односно само (22%) 3 од компаниите имаат програма за менторирање на новите вработени. Од друга страна, пак, (40%) 5 од компаниите имаат он-бординг програма за новите вработени. Развојот на вработените, како предуслов за задржување на истите во компанијата, преку градење на компанииската култура покажува дека 9 или 75% од компаниите понекогаш спроведуваат ваква активност. Од другите активности кои компаниите редовно ги преземаат се таргетирање на одредена група кандидати за одредена позиција – 6 компании (50%), јасно претставување на очекувањата за профилот на кандидатот – 6 компании (50%) и привлекување на најдобрите кандидати за секоја позиција – 6 компании (50%). И овие резултати одат во прилог на четвртата хипотеза дек абрендирањето на работодавачот придонесува да се зголеми нивото на компанииската култура и интерниот маркетинг на брендот во споредба со компаниите кои имаат класичен пристап.

Влијанието на брендирањето на работодавачот како алатка за регрутација



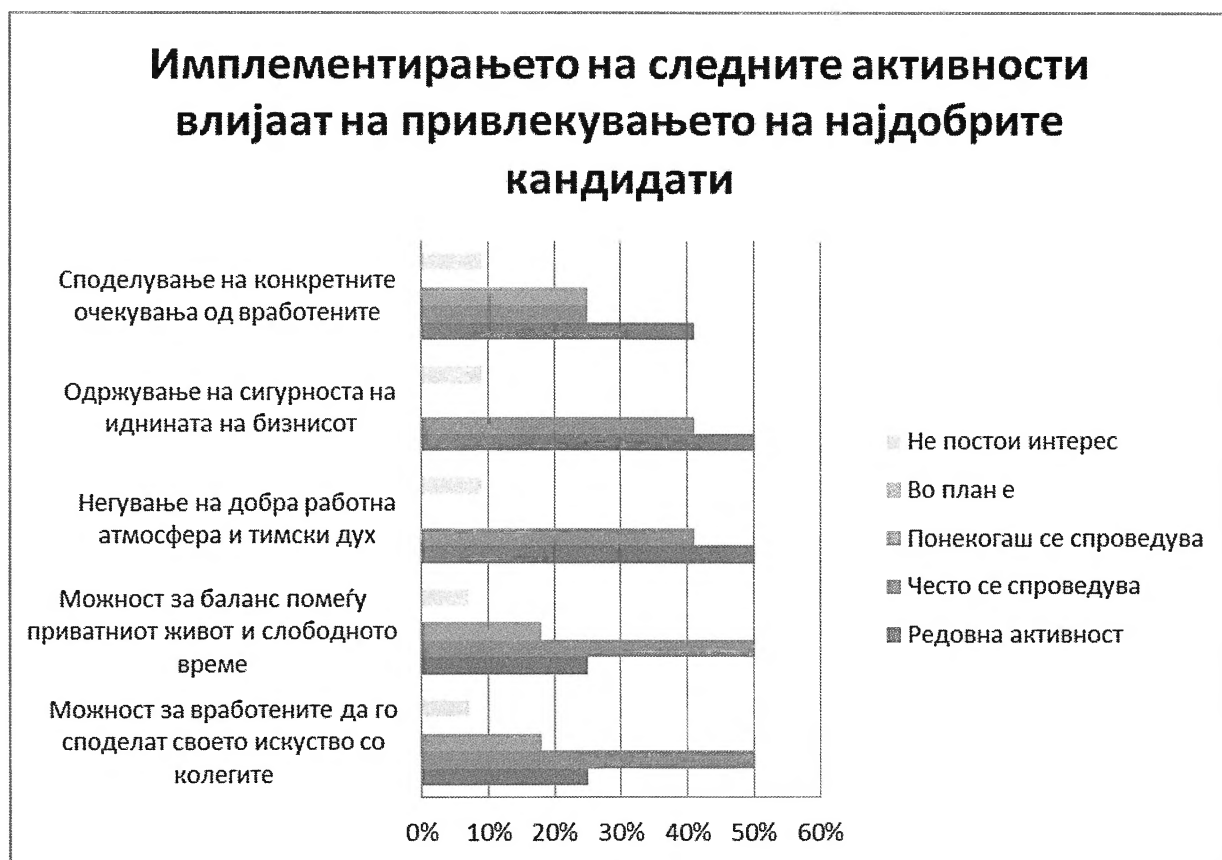
Графикон 15

Влијанието на брендирањето на работодавецот како алатка за регрутација

Третиот дел од прашалникот е пополнет од страна на вкупно 122 вработени во компаниите испитаници, 12 од одделот Човечки ресурси и вработени по избор на раководителите од останатите оддели.

Интересен е фактот што покажува дека компаниите за вработените поголемо значење даваат на негувањето на добрата работна атмосфера и тимскиот дух, 61 испитаник (50%), како и на одржливоста на самиот бизнис и иднината на компанијата 61 испитаник (50%) во споредба со можност за баланс на приватниот живот надвор од работното време 31 испитаник (25%) или споделување на искуството со останатите колеги 31 испитаник (25%). Од вработените 49 или 41% го сметаат за позитивно споделувањето на очекувањата на вработените. Овие податоци се

поврзани и со варијаблата за интерниот маркетинг и варијаблата за компанијската култура.

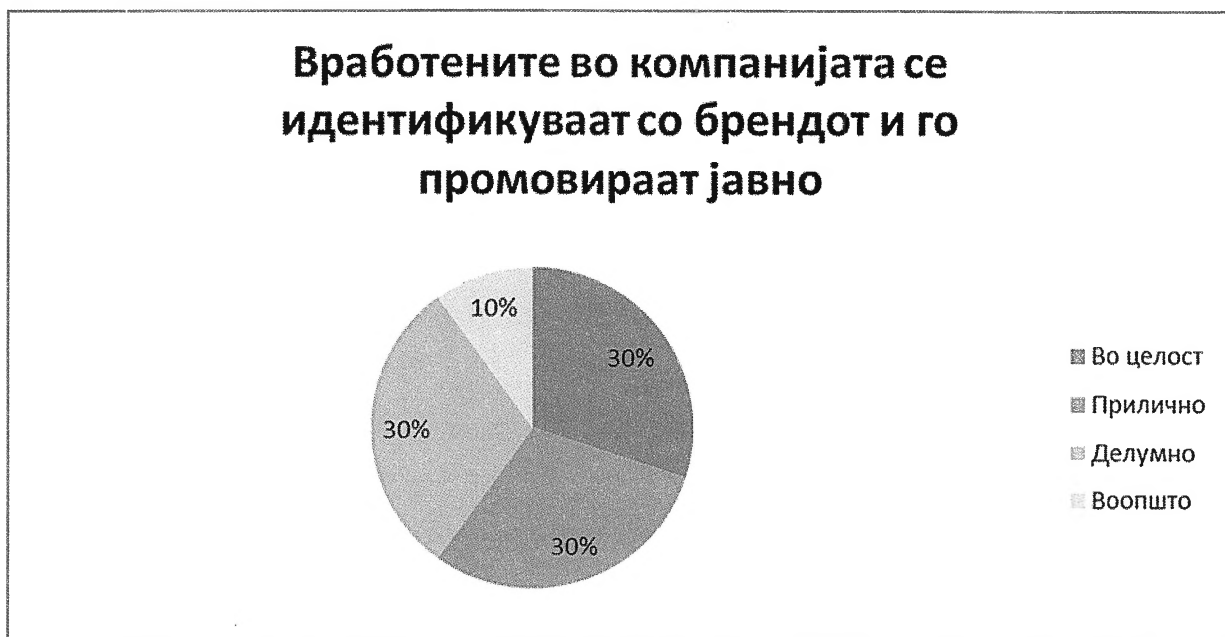


Графикон 16

Активности што влијаат на привлекувањето на најдобрите кандидати

Последните два графика ја претставуваат лојалноста на вработените кон компанијата во која работат (графикон 18) и интерниот маркетинг (графикон 17). Ова е значајно за сегментот на вработените како амбасадори на брендот. Преку графикон 17 е претставено дека само 37 од вработените (30%) се идентификуваат со брендот во целост и го промовираат во јавност. Останатите 37 испитаници (30%) прилично се идентификуваат со брендот на компанијата. Само 12 испитаници (10%) не се поистоветуваат со брендот на компанијата во која работат. Резултатите одат во прилог на втората хипотеза според која брендирањето на работодавачот придонесува да се зголеми зајдржувањето, ефикасноста и лојалноста на

вработените кон компанијата во споредба со оние компании кои применуваат класичен пристап.

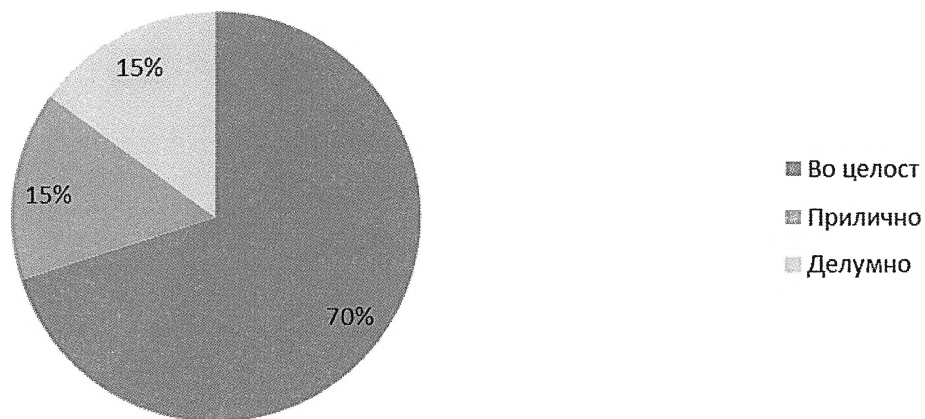


Графикон 17

Јавно промовирање на брендот од аспект на вработените

На крај 70% или 85 испитаници би ја препорачале компанијата како добар работодавач (графикон 18) . Ова укажува дека вработените сепак се лојални на компанијата во која работат и ефикасни при промоција на истата.

Дали ќе ја препорачам компанијата кадешто работам



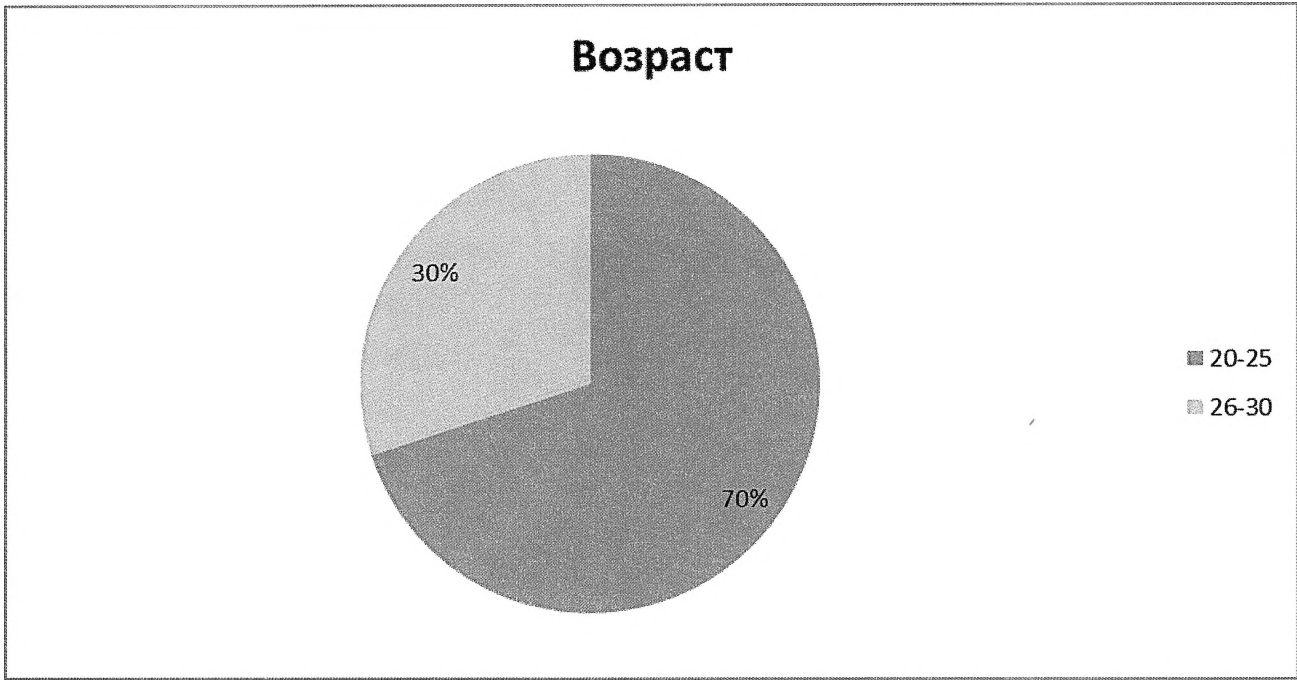
Графикон 18

Препорака на вработените за компанијата во која работата

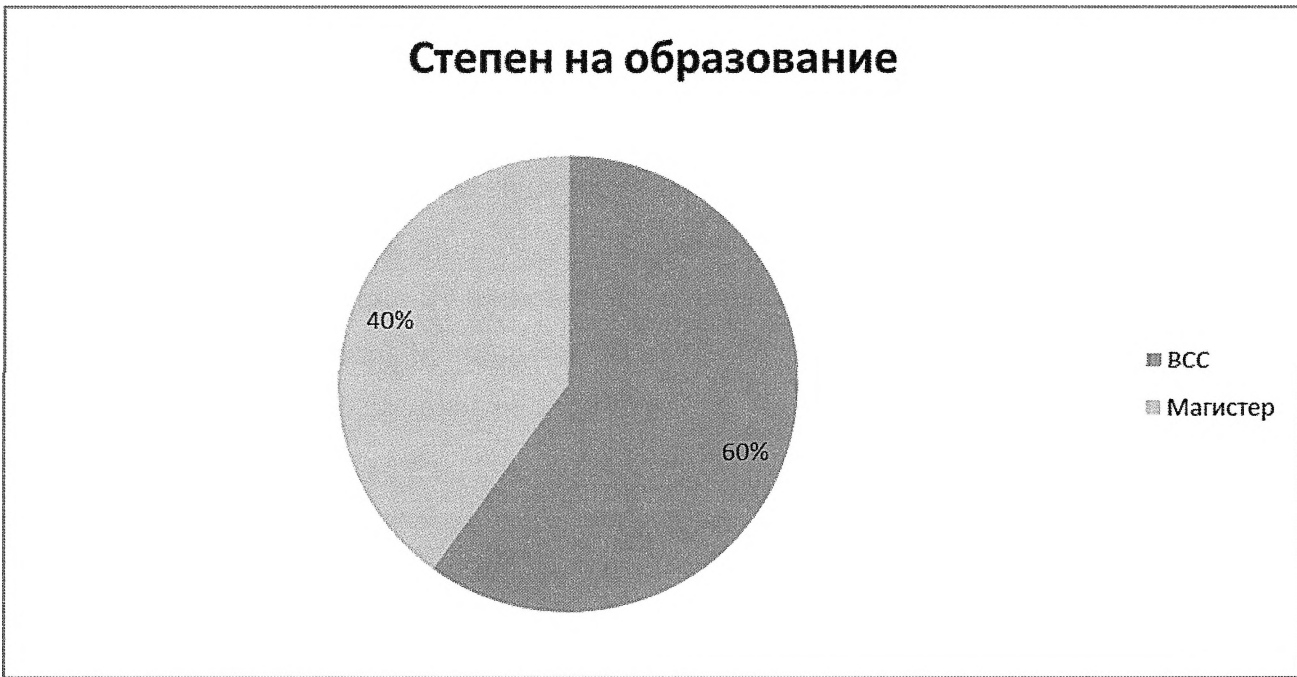
НАОДИ КОИ СЕ ДОБИЕНИ ОД ОДГОВОРИТЕ НА АКТИВНИТЕ БАРАТЕЛИ НА РАБОТА ИЛИ СЕ ВРАБОТЕНИ ВО ПОСЛЕДНИТЕ 6 ДО 12 МЕСЕЦИ

Целта на ова истражување беше да се слушне мислењето на кандидатите кои бараат работа и главните причини поради кои аплицираат за одредена позиција во одредена компанија. Преку нивната перцепција и начинот на избирање на компаниите во кои аплицираат за работа можат да се препознаат основните точки на кои треба секоја компанија да работи поефикасно за своето брендирање на работодавачот.

Графиконот 19 покажува припадност на испитаниците на генерацијата Y, односно 101 испитаник (70%) се на возраст до 25 години, а 43 испитаници (30%) се до 30 години. Согласно графикон 20, 86 од испитаниците (60%) се со стекнато високо образование, а останатите 40% или 58 се со звање магистар.

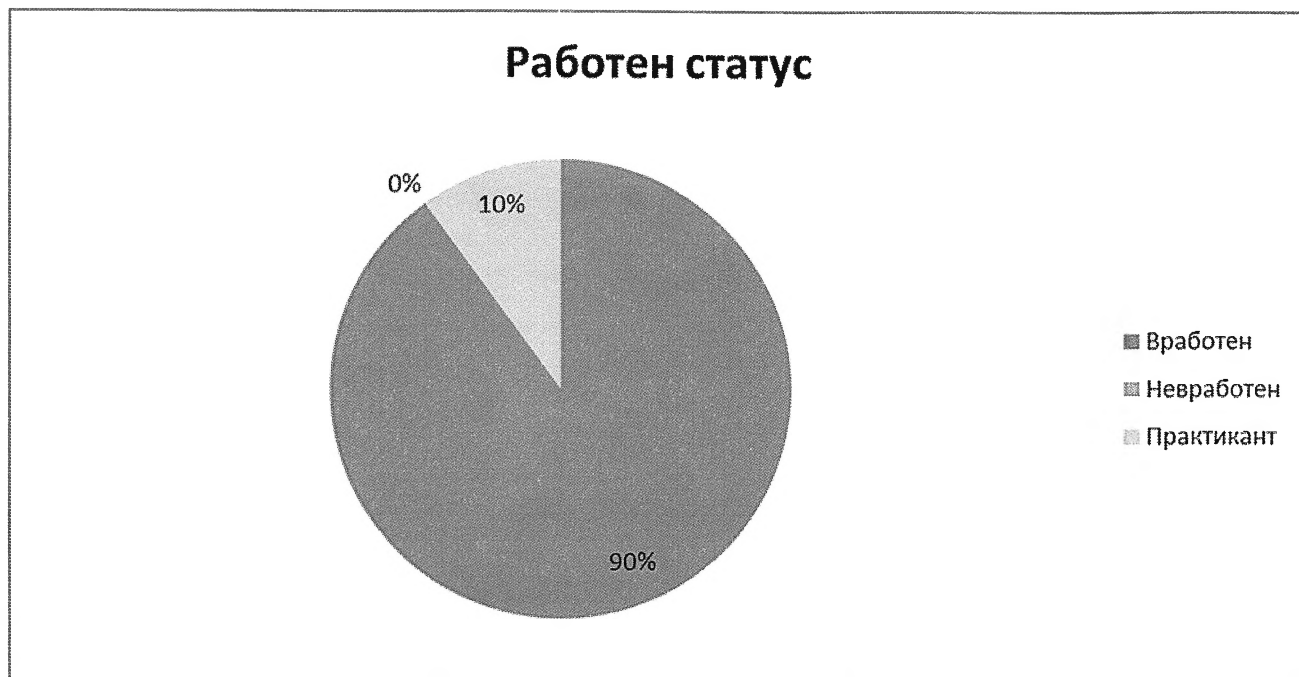


Графикон 19
Структура на примерокот согласно возраста



Графикон 20
Структура на примерокот согласно степенот на образование

Согласно графикон 21, 130 од испитаниците (90%) се во работен однос, само 14 испитаници (10%) со статус на практикант.

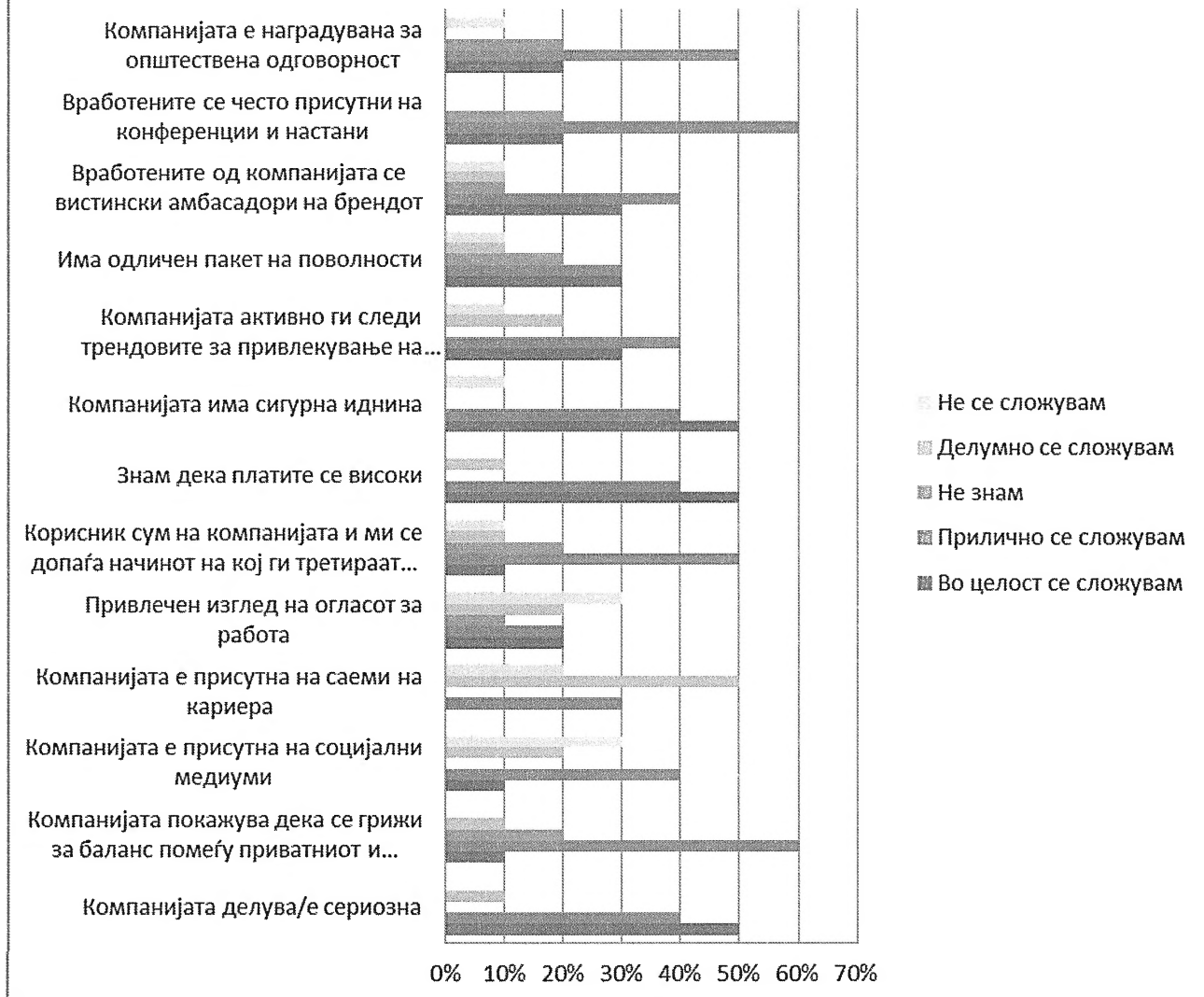


Графикон 21

Структура на примерокот согласно работниот статус

Според графикон 22 главните приоритети испитаниците ги поставуваат кај сериозноста и одржливоста на компанијата - 72 испитаника (50%), сигурната иднина (50%) и високите плати (50%) како главни причини за аплицирање на отворен оглас за работа. Исто така 86 од испитаниците (60%) прилично се сложуваат дека голема улога при аплицирање им е и поставениот баланс помеѓу приватниот и деловниот живот, како и присуството на компанијата на одредени настани. Останатите параметри што им се прилично значајни на испитаниците, при аплицирање за работа, се присуството на компанијата кадешто аплицираат на социјални медиуми – 72 испитаника (50%), постигнати награди за општествена одговорност на компанијата – 72 испитаника (50%) и активно следење на трендовите од страна на компанијата – 72 испитаника (50%).

Она што најмногу ме привлекува да аплицирам на оглас за отворена позиција е



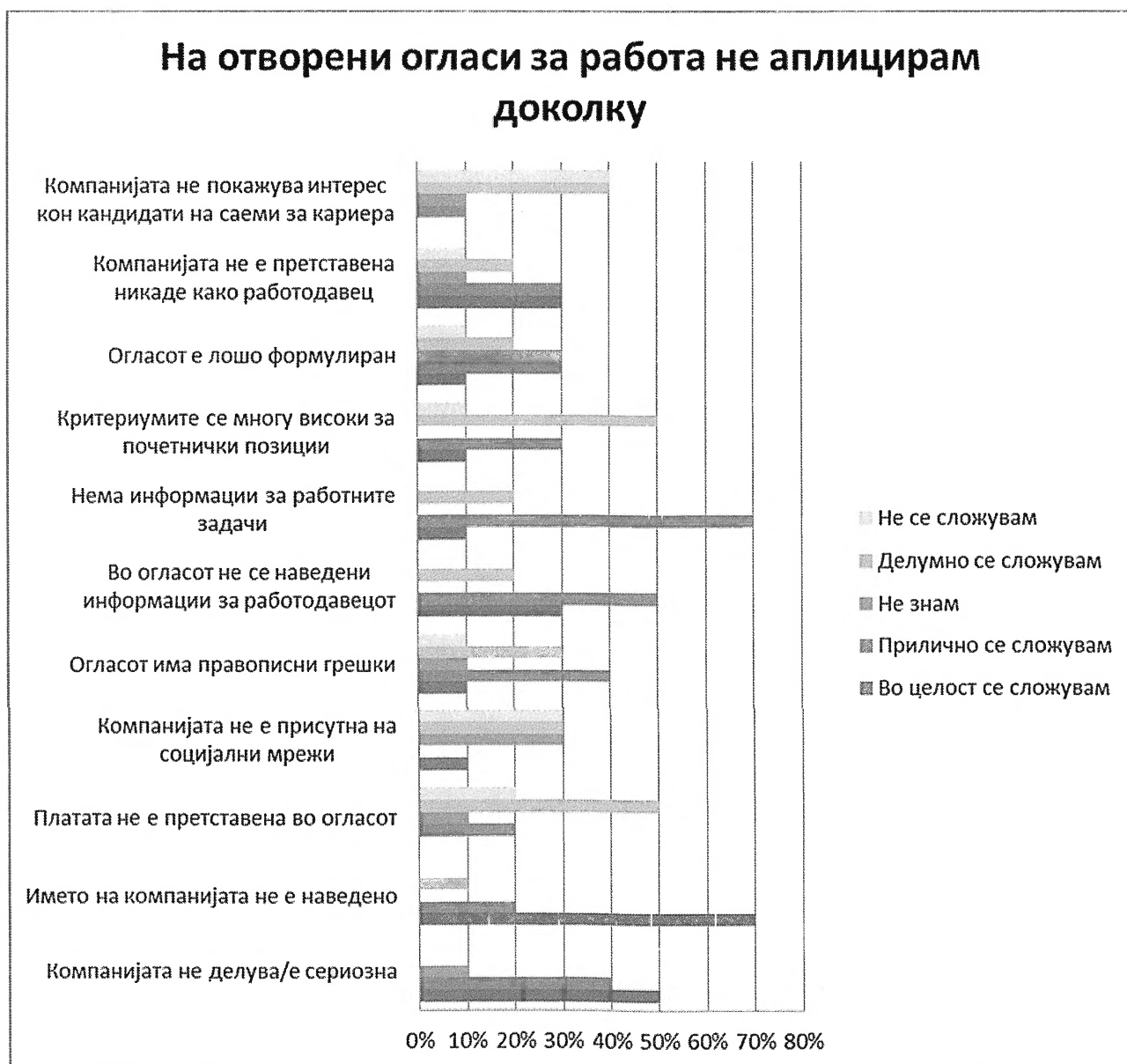
Графикон 20

Причина за апликација на оглас за вработување

За да ги претстави компанијата овие параметри мора да го користи брендирањето на работодавачот, преку делувањето на вработените како амбасадори на брендот, зајакнувањето на брендот преку активностите на вработените, претставување на

условите за работа во компанијата или компетитивни услови за работа во споредба со конкурентските компании во истиот бизнис.

Останатите резултати даваат до знаење дека кандидатите за работа ја ценат присутноста на компаниите на саеми, настани, социјални медиуми, но и присуството на компанијата како општествено одговорна компанија, како компанија која се труди да го одржи балансот помеѓу приватниот и деловниот живот, транспарентноста и третманот кон корисниците.



Графикон 23

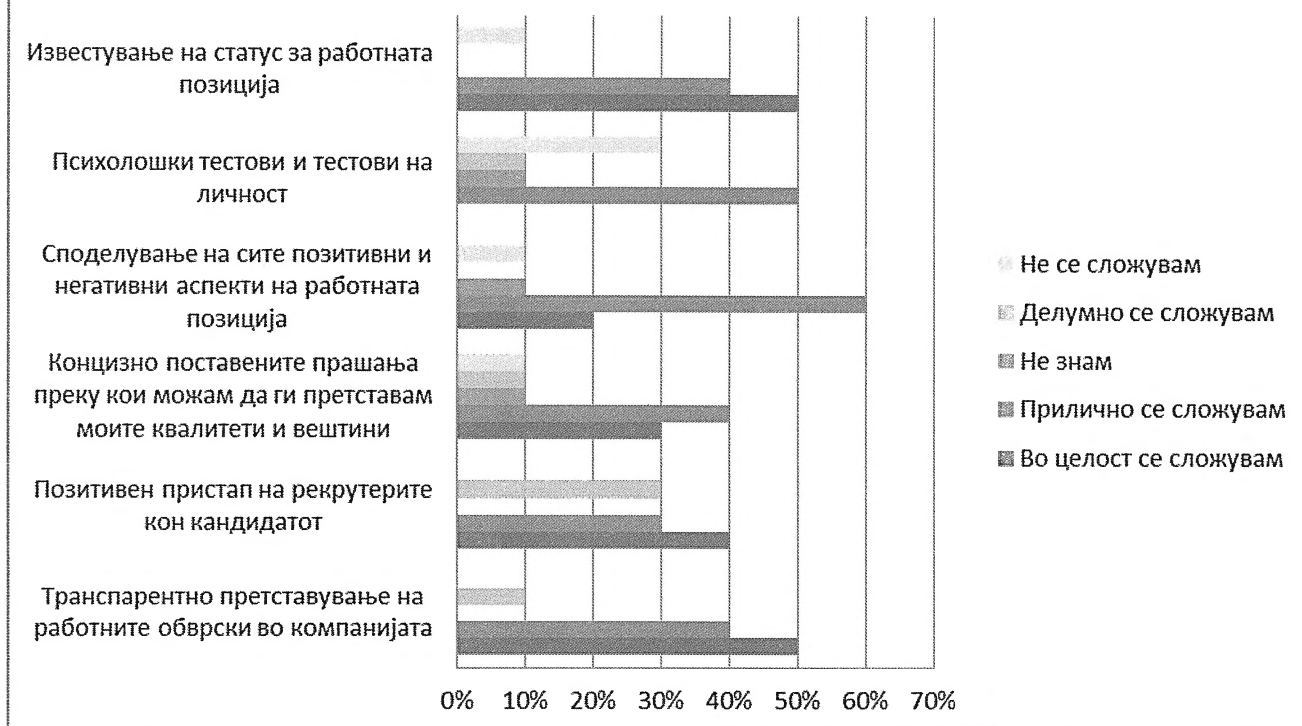
Причини поради кои апликантите не се пријавуваат на отворени огласи за работа

Графиконот 23 ги претставува основните елементи кои апликантите ги привлекуваат при апликација за работа, на отворен оглас за одредена позиција. Испитаниците не аплицираат на одредена позиција доколку името на компанијата не е наведено - 101 испитаник (70%) или не се наведени работните задачи кои се очекуваат од кандидатот – прилично се сложуваат со ова тврдење 101 испитаник (70%). Од друга страна 72 од испитаниците (50%) нема да аплицираат доколку огласот не им остава сериозен впечаток. Дел од испитаниците, 43 или 30% нема да аплицираат ако компанијата не фигурира никаде како работодавец. Испитаниците не ги гледаат како предизвик и превисоките критериуми за почетна позиција – 72 испитаника (50%), лоша формулација или граматички грешки во огласот – 58 испитаници (40%). Преку овие резултати може да се процени квалитетот на кандидатите за работа.

Графиконот 24 прикажува иста ситуација, дека транспарентноста на компанијата, нејзината подготвеност за директен и конкретен пристап кон кандидатот е она што ја прави успешна и попривлечна во споредба со останатите компании.

Испитаниците покажуваат дека сакаат да бидат известени за статусот на нивната апликација – 72 испитаника (50%), што е показател дека припадниците на оваа генерација имаат потреба од мислење односно фидбек. Дури и концизноста при поставување на прашањата од страна на рекрутерот на една компанија не се гледа како предизвик за 43 испитаници (30%), кој е потребен за да се претстави кандидатот пред компанијата. Се очекува компанијата да се претстави пред 58 испитаници (40%) или на 86 испитаници им е прилично важно (60%) да им бидат претставени на интервјуто позитивните и негативните предизвици на позицијата. Ова ја оправдува хипотезата за поставување на брендирањето на работодавачот во функција на регрутација и избор на кадри.

На интервју за работа најмногу ми значи



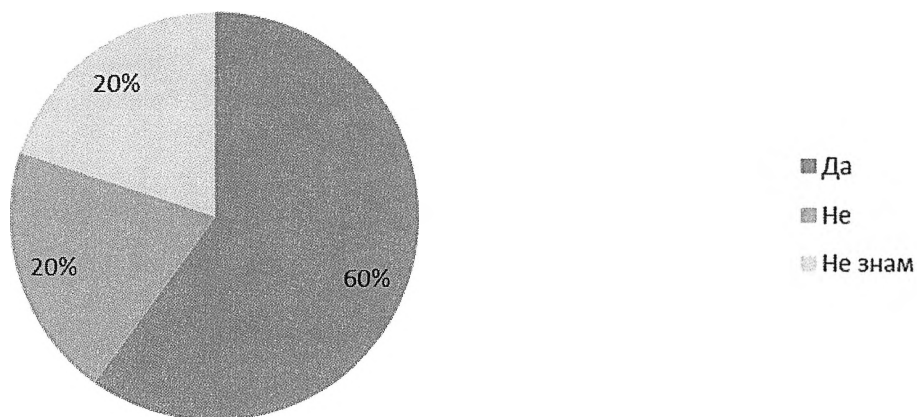
Графикон 24

Елементи од интервјуата за работа

Графикон 25 ја покажува транспарентноста на испитаниците по спроведено интервју. Според нив е значајно да се сподели искуството по интервјуто (60%), што исто така се поврзува со градењето на силен бренд, не само на ниво на понууден производ или услуга туку и на ниво на брендирањето на работодавачот. 20% од испитаниците нема да го споделат своето искуство.

Истото го покажува и графиконот 26, односно, 115 од испитаниците (80%) сметаат дека секое искуство е исто и не е индивидуално. Само 14 од нив (10%) сметаат дека искуството може да биде индивидуално.

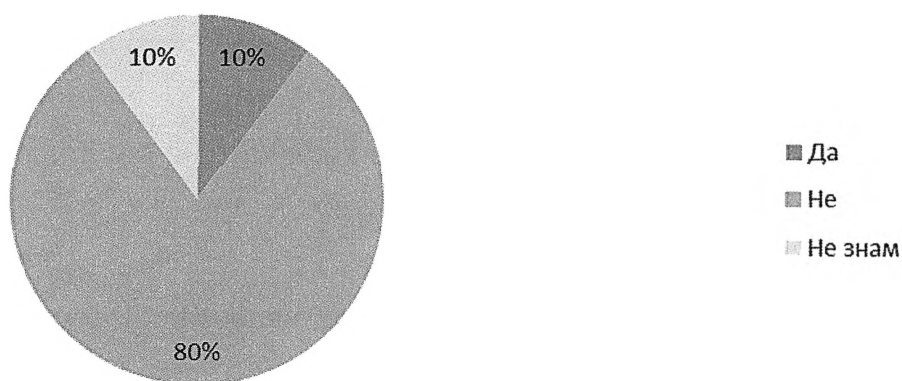
Отворено споделувам понатамошна препорака од интервју



Графикон 25

Споделување на препорака од интервју

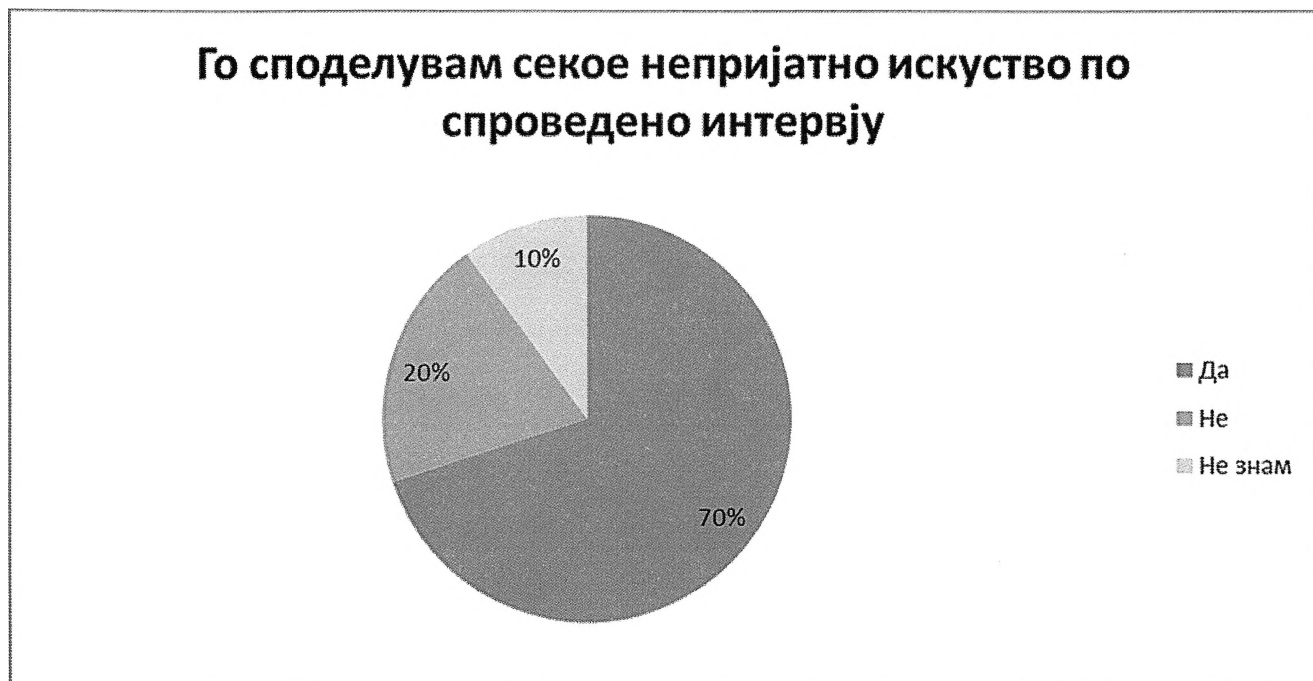
Не го споделувам искуството, секое искуство е индивидуално



Графикон 26

Однос кон искуството од интервју

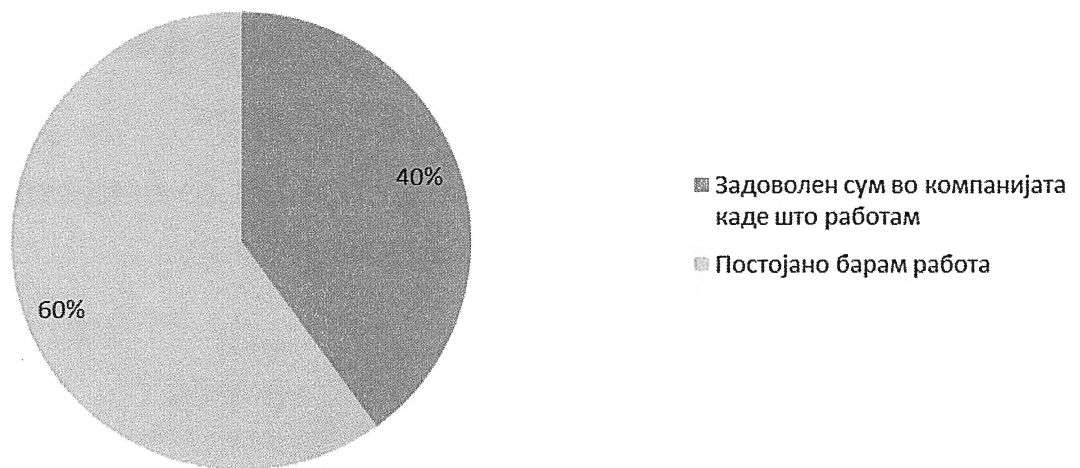
Додека пак графиконот 27 дава до знаење дека брендот колку и да се гради споделувањето на едно или повеќе негативни искуства може да влијае негативно на неговата репутација. Од испитаниците 101 или 70% ќе го споделат негативното искуство што го доживеале за време на интервју за работа во некоја компанија.



Графикон 27

Однос кон негативно искуство од интервјуата

Постојано ги проверувам огласите за работа



Графикон 26

Однос кон огласите за работа

Графиконот 28 го претставува вечниот страв на работодавците – дека нивниот вработен ќе добие поповолна понуда за работа, каде што ќе го пренесе своето знаење и своите стекнати вештини. 60% од испитаниците се пасивни баратели на работа, додека 40% се задоволни од позицијата која ја имаат.

НАОДИ КОИ СЕ ДОБИЕНИ ОД ВРАБОТЕНИ НАДВОР ОД МАКЕДОНИЈА

За да се добие појасна слика дали и како се спроведува брендирањето на работодавачот надвор од Македонија, истиот прашалник кој беше доставен на компаниите во Македонија (прилог 1) беше доставен и до неколку компании низ Европа (енергетски, телекомуникациски и услужен сектор), од кои само три компании односно три вработени дадоа одговор на анкетата.

Од дадените одговори може да се дојде до следното мислење:

- Сите три компании кои земаа учество во истражувањето веќе ја имаат поставено функцијата брендирање на работодавачот и преземаат постојано активности за промоција на компанијата
- Во сите три компании функцијата брендирање на работодавачот е заедничка функција на одделите човечки ресурси и маркетинг
- Како редовни активности во овие три компании се организира мерење на задоволството на вработените, споделување на предлози за подобрување на работните процеси, вредности за вработените, програма за задржување на вработените, бенчмаркинг, програми за развој на раководни лица и млади таленти, планирање на кариерен развој, обуки и доквалификации за вработените, награди и признанија за вработените, настани за идентификација на вработените со брендот на компанијата.
- Понатаму, компаниите ги мотивираат своите вработени, како мерка за задржување, нудење на поволности на вработените, нудат можности за интересен развој преку интерни огласи за работа, онбординг програма и менторирање на нови вработени, се труди да одржува баланс на вработените помеѓу приватниот и деловниот живот, негување на позитивна атмосфера и тимски дух, одржување на сигурноста на бизнисот.
- Компаниите се претставуваат како добри работодавци преку вработените како амбасадори на брендот, но и преку социјални медиуми, своите веб страни, видеа од вработените, на саеми и кариери, со соработка на факултети, а поретко преку весници, списанија, радио или телевизија.
- Последните две прашања за промовирање на брендот на работодавачот надвор од компанијата се покажа дека вработените во Македонија сеуште не се доволно подготвени за претставување на брендирањето на работодавачот, за разлика од компаниите надвор од Македонија, каде што вработените со највисоки вредности се изјасниле дека го промовираат брендот односно компанијата како најдобар работодавач.
- И покрај малиот број на испитаници сепак може да се дојде до заклучок дека брендирањето на работодавачот во компаниите надвор од Македонија презема повеќе активности за поставување на брендирањето како алатка.

НАОДИ ВО ВРСКА СО СПОРЕДБАТА НА КОМПАНИИТЕ КОИ ПРИМЕНУВААТ БРЕНДИРАЊЕ НА РАБОТОДАВАЧОТ И КОМПАНИИТЕ СО КЛАСИЧЕН ПРИСТАП

За тестирање на нултата хипотеза, во контекст на сите истражувачки хипотези, користевме еднонасочна ANOVA. Подолу се наведени добиените резултати.

Варијабла	Сите			Брендирање			Класичен пристап		
	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n
Квалитет на кандидатите за работа	7.70	0.76	144	7.86	0.80	70	7.54	0.68	74

Табела 3.

Просечни вредности на испитуваните варијабли– испитаници кои имаа поднесено апликација за работа до компаниите (144 испитаници)

Во просек, квалитетот на кандидатите за работа беше повисок кај компаниите кои применуваат брендирање на работодавецот ($M = 7.86$, $SE = 0.09$) отколку кај компаниите кои применуваат класичен пристап на работа ($M = 7.54$, $SE = 0.08$) (Табела 3). Оваа разлика, ($D = 0.32$), е значајна ($t(1, 142) = 6.76$, $p = .010$). Па можеме да ја отфрлиме нултата хипотеза и да заклучиме дека компанијата која го применува брендирањето на работодавецот, ги привлекува најдобрите кандидати за работа во споредба со оние компании кои применуваат класични пристапи.

Варијабла	Сите			Брендирање			Класичен пристап		
	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n
Лојалност и ефикасност	6.43	2.24	122	7.23	2.10	65	5.62	2.10	57

Табела 4.

Просечни вредности на испитуваните варијабли– проценка на лојалноста и флексибилноста на испитаниците (122 испитаника)

Во просек, лојалноста и ефикасноста на вработените беше повисока кај компаниите кои применуваат брендирање на работодавецот ($M = 7.23$, $SE = 2.10$) отколку кај компаниите кои применуваат класичен пристап на работа ($M = 5.62$, $SE = 2.10$). Оваа разлика, ($D = 1.61$), е значајна ($t(1, 120) = 17.85$, $p < .001$). Па можеме да ја отфрлиме

нултата хипотеза и да заклучиме дека компанијата која го применува брендирањето на работодавецот ги зголемува задржувањето, ефикасноста и лојалноста на вработените кон компанијата во споредба со оние компании кои применуваат класични пристапи кон вработените и нивните барања.

Варијабла	Сите			Брендирање			Класичен пристап		
	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n
Квалитет на стратегиски маркетинг	11.83	5.27	12	15.33	4.63	6	8.33	3.20	6

Табела 5.

Просечни вредности на испитуваните варијабли n – испитаници кои се претставници на компаниите (12 испитаника)

Во просек, квалитетот на стратегискиот маркетинг беше повисок кај компаниите кои применуваат брендирање на работодавецот ($M = 15.33$, $SE = 1.89$) отколку кај компаниите кои применуваат класичен пристап на работа ($M = 8.33$, $SE = 1.31$). Оваа разлика, ($D=7.00$), е значајна ($t(1, 10) = 9.26$, $p = .012$) (Табела 5). Па можеме да ја отфрлиме нултата хипотеза.

Варијабла	Сите			Брендирање			Класичен пристап		
	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n
Афирмација на брендот	36.69	8.53	54	40.04	7.69	54	33.33	8.12	54

Табела 6.

Просечни вредности на испитаници кои одговараа на он-лајн анкета (54 испитаници)

Во просек, афирмацијата на брендот беше повисока кај компаниите кои применуваат брендирање на работодавецот ($M = 40.04$, $SE = 1.48$) отколку кај компаниите кои применуваат класичен пристап на работа ($M = 33.33$, $SE = 1.56$). Оваа разлика, ($D=6,71$) е значајна ($t(1, 52) = 9.70$, $p = .003$) (Табела 4). Па можеме да ја отфрлиме нултата хипотеза и да заклучиме дека компанијата која го применува брендирањето на работодавецот го подобрува стратегискиот маркетинг за промоција на брендот и ја зголемува афирмацијата на брендот во споредба со оние компании кои применуваат класични маркетинг стратегии.

Варијабла	Сите			Брендирање			Класичен пристап		
	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n
Компаниска култура	14.06	3.79	122	14.82	3.32	65	13.30	4.10	57
Интерен маркетинг	14.85	6.14	122	16.05	5.69	65	13.66	6.37	57

Табела 6.

Просечни вредности испитаници кои се вработени во компаниите (122 испитаници)

Во просек, компаниската култура беше повисока кај компаниите кои применуваат брендирање на работодавецот ($M = 14.82$, $SE = 0.43$) отколку кај компаниите кои применуваат класичен пристап на работа ($M = 13.30$, $SE = 0.52$). Оваа разлика, ($D=1.52$) е значајна ($t(1, 120) = 5.09$, $p = .026$) (табела 6). Па можеме да ја отфрлиме нултата хипотеза.

Во просек, интерниот маркетинг беше повисок кај компаниите кои применуваат брендирање на работодавецот ($M = 16.05$, $SE = 0.73$) отколку кај компаниите кои применуваат класичен пристап на работа ($M = 13.66$, $SE = 0.82$). Оваа разлика, ($D=2.39$) е значајна ($t(1, 120) = 4.78$, $p = .031$). Па можеме да ја отфрлиме нултата хипотеза и да заклучиме дека компанијата која го применува брендирањето на работодавецот го зголемува нивото на компаниската култура и интерниот маркетинг на брендот во споредба со оние компании кои применуваат класичен пристап (табела 6).

Варијабла	Сите			Брендирање			Класичен пристап		
	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n
Обрт	16.75	8.20	12	11.00	4.38	6	22.50	7.04	6

Во просек, обртот на вработените беше понизок кај компаниите кои применуваат брендирање на работодавецот ($M = 11.00$, $SE = 1.79$) отколку кај компаниите кои применуваат класичен пристап на работа ($M = 22.50$, $SE = 2.87$). Оваа разлика, ($D=11.50$) е значајна ($t(1, 10) = 11.55$, $p = .007$) (Табела 5) Па можеме да ја отфрлиме нултата хипотеза и да заклучиме дека компанијата која го применува брендирањето на работодавецот го намалува обртот на вработени во споредба со оние компании кои применуваат класичен пристап кон вработените.

Оттука, можеме да заклучиме дека резултати од истражувањето одат во прилог на општата хипотеза.

5.9. Дискусија

Иницијативата за брендирањето на работодавачот е поставена за понатамошен брз развој во чекор со побарувачката на вистинските таленти, на вистинското место во вистинското време. Од аспект на ова, сите досегашни истражувања покажуваат дека брендирањето на работодавачот не е повеќе „оглас на постер залепен на штанд на саем за кариера,, туку сериозен пристап на компаниите кон градење на бренд со одржливи вредности. Компаниите ја сфатија потребата за одржување на добрата комуникација со своите клиенти и оваа успешна приказна се трудат да ја пренесат и кон кандидатите за работа, идните таленти во компанијата.

Добиените резултати од истражувањето даваат одредена слика за брендирањето на работодавачот и неговата функција во регрутацијата, изборот и задржувањето на кадрите. Иако многу мал број од компаниите го имаат поставено брендирањето на работодавачот како одделна функција во компаниите, се покажува постојано подобрување и потреба оваа функција да биде дел од регрутацијата и селекцијата на вработени во иднина. Доколку се спореди ова истражување со истражувањето на Германската академија за брендирање на работодавачот (ДЕБА) може да се каже дека компаниите во Македонија активно ги следат промените во областа на Човечките ресурси. Активностите што компаниите ги преземаат чекор по чекор покажуваат дека компаниите не застануваат со промоцијата, тие активно се инфилтрираат во животите на своите кандидати преку користење на социјални мрежи за промоција, медиумски канали и останати производи кои им се достапни на потенцијалните кандидати.

Ако се споредат мислењето на компаниите, искажано во одговорите во прашалникот и претставените интереси на потенцијалните кандидати, испитаници во другиот прашалник, може да се утврди дека компаниите се стремат кон себепромовирање на

начин соодветен на барањата на новите генерации. Компаниите ја сфатија потребата за оваа промена кон желбите на кандидатите за работа за да се обезбеди стабилност на работната позиција и безбедност, како главни приоритети на кандидатите кои бараат работа.

Фокусот на компаниите треба да продолжи да се развива во започантиот правец, да се изгради силен бренд на работодавачот. Компаниите треба да продолжат со наоѓање начин како да се допре до интересите и потребите на нивните кандидати и да се најде вистинскиот канал за да се пристапи до нив. Со реални, искрени и значајни претставувања на компанијата може да се допре до вистинскиот кандидат, на вистинското место и во вистинско време.

6 Завршни согледувања

Позитивната мотивација не само што води до подобар учинок туку и го зголемува моралот на вработениот, посветеноста и емоционалната идентификација со компанијата (Mallaiah, 2008).

Гизеке и Мекнил (2005) предлагаат градење на инклузивна средина на работното место преку градење на довербата, однесување со почит кон сите и промовирање на добра комуникација. Дефиницијата за инклузивна средина на работното место е создавање на место каде што разликите меѓу вработените се препознаваат како сила која ќе се искористи за понатамошно исполнување на целите на компанијата (Gieseke and McNeil, 2005). Лидерските позиции во компанијата ги поставуваат правилата во средината. Поради тоа лидерите треба да комуницираат ефективно и да не ги запостават членовите на тимот надвор од комуникацијата, туку треба да го поттикнуваат споделувањето на идеи и работата на вработените, како и да се подготвени да ги сослушаат во секоја ситуација.

Терминот брендирање на работодавачот може да се дефинира како активна долгорочна стратешка одлука за да се определат свеста и перцепцијата, која постоечките и потенцијални кандидати ја чувствуваат кон организацијата. (Backhaus

and Tikoo, 2004). Ова исто така значи дека секоја комуникација во организацијата треба да е рефлексивна на брендот и истиот да го промовира пред вработените. Иако се смета дека директната меѓучовечка комуникација е најчестиот начин преку кој се комуницира репутацијата на работодавачот, сепак се почесто се користат и други канали на комуникација, кои овозможуваат компанијата односно работодавачот да делува поатрактивно за талентираниите кандидати и потенцијалните вработени, а да го поттикне позитивното мислење на постоечките вработени во компанијата. Како канал за комуникација се мисли на веб страните на компанијата, присуство на други веб страни, како банери на портали за кариера, вести, стручни списанија, дневни весници, брошури, постери, саеми на кариера, претставување на настани и слично.

Во последен период компаниите поинтензивно се трудат да ги привлечат кандидатите преку интернет канали, преку системи за онлајн аплицирање, тестови за проценка на самиот кандидат и вештините кои ги поседува, како можност компанијата директно да го претстави брендот пред кандидатите и да започне комуникација. Изборот на медиум преку кој компанијата ќе се претстави го прави самата компанија во зависност од целната група на кандидати, буџетот за оваа намена, локацијата, временската рамка за која треба да се пополни отворената позиција. Секако дека треба да се има во предвид дека компанијата не треба нападно да настапи пред кандидатите и да се доведе во контрадикторна состојба од првобитната идеја.

Со развивање на соодветен план за претставување на компанијата преку алатките на брендирањето на работодавачот се постигнува саканата цел. Основата на овој план е дефинирање на целта и идејата – што ја прави оваа компанија единствена и различна од другите? Креативниот пристап тука игра најзначајна улога, компанијата треба да допре до целната група преку соодветниот медиум кој најлесно и најбргу ќе им го привлече вниманието. Откако ќе се избере медиумот се развива стратегија за комуницирање на елементите од пораката што се праќа – на едноставен, разбирлив, искрен, а сепак ефикасен и атрактивен начин.

Најбезбеден начин за развивање на овој план е преку изготвено истражување на мислењето на вработените за самата компанија, што би задржале во истата а што би промениле, како би ја модифицирале за да се чувствуваат мотивирани и успешни на работното место. Компанијата може да развие платформа за споделување на идеи за подобрување на условите за работа, за подобрување на работните процеси и слично. Некогаш овие истражувања се организирани од одделите во компанијата, а некогаш се смислени и изведени од страна на надворешни консултанти, како неутрални учесници, што влијае на намалување на притисокот врз вработените и зголемување на отвореноста и искреноста при споделување на идеите. И во двата случаи резултатите од овие видови на истражувања даваат експлицитна информација околу регрутацијата и подобрување на истата со цел привлекување на најдобрите кандидати и сите потребни подобрувања за да се задржат кандидатите што подолго во компанијата.

Штом се постигне реалната слика за состојбата на компанијата и можностите за подобрување, кои би влијаеле на нејзиниот имиџ и зајакнување на брендот на работодавачот, компанијата може да настапи со воведување на промените и градење на брендирањето на работодавачот како алатка за регрутација и задржување на вработените.



Слика 7: Преглед на препораките за успешно брендирање на работодавачот

Темите кои се претставени во овој труд даваат конкретна насока за потребата на секоја компанија да го изгради својот бренд, ориентиран не само кон потрошувачите, туку пред се кон вработените и идните вработени, со цел на градење на успешна компанија. Затоа што вработените се двигателите и силата на компанијата, без нивна ангажираност, мотивација и посветеност нема да се постигнат потребните резултати.

Брендирањето на работодавачот како алатка за регрутација и задржување на кадрите ја има својата иднина на социјалните мрежи, на порталите за оценување на компаниите и условите за работа, за споредување на конкурентски кандидати за една позиција согласно вештините, за добивање на парични средства при давање на препорака за одреден кандидат и слично. Сите овие трендови треба навремено да

се препознаат и навремено да се реагира за да се постави брендот на работодавачот меѓу најдобрите.

7 Литература

- Adelheid, S., Esslinger, D., Schobert B., „Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen – Strategien, Konzepte, Maßnahmen“, Deutsche Universitätsverlag, GwV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2007
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996) 'The Employer Brand', *Journal of Brand Management*, 4 (3), Board, Research Report 1288-01-RR
- Anandarajan M., Simmers A.C., (2004) *A guide to effective Human resources management*, Information Science Publishing USA
- Armstrong M. (2008), *Strategic Human resources management*
- Bach, S. (2005), *Managing Human resources*, Blackwell Publishing Great Britain
- Backhaus, K., Tikoo, S., (2004) "Conceptualizing and researching employer branding", Career Development International
- Barney, J.J., *Organisational Economics: Toward a New Paradigm for Understanding and Studying Organizations*, Jossey-Bass, 1986
- Barrow S., Mosley R. (2005), *The Employer Brand: Bringing the best of Brand management to people at work*, John Wiley and sons, UK
- Bauer, H.H., Jensen, S. (2004), *Determinanten der Mitarbeiterbindung - Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie*, Universität Mannheim Institut f. Marktorientierte Unternehmensführung
- Bauer, Talya N. (2010), *Onboarding new employees: Maximizing success*, SHRM Foundation
- Beck C., (2012) *Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting*, Hermann Luchterhand Verlag
- Benefits Canada, *The future of work*
- Beule, V., (2014) *Social Media und Personalrecrutierung: Erfolgreiches Employer branding im Web 2.0*, Diplomatica Verlag, Deutschland
- Bogicević , B. (2003), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet.

- Böhm, S., Jäger, W. und Niklas, S. (2011), *Mobile Applikationen im Recruiting und Personalmarketing*, Gabler, Wiesbaden
- Bradley W. Hall (2008) *The new human capital strategy*, AMACOM New York
- Bröckermann, R., Peppels, W., *Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, Deutschland
- Buchanan, D., Huczynsky, A. et al, (2007), *Organizational Behaviour: AND Organisational Theory, Selected Readings*, Financial Times Prentice Hall, UK
- Buckesweld Y. (2012) *Employer Branding, Strategie der Steigerung der Arbeitgeberaktivitäten in KMU*, Diplomica Verlag Germany
- Butler, T., Waldroop, J. (1999), *Discovering Your Career In Business*, Basic books, USA
- Dannhäuser Ralph, *Praxishandbuch Social Media Recruiting*, Springer Gabler, Fachmedien, Wiesbaden, 2015
- Dell and Ainspan (2001) *Engaging Employees Through Your Brand*, The Conference
- Drucker, Peter F., (1954), *The Practice of Management*
- Eby, L. Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C & Brinley, A. (2005). *Work and family*
- Esch, Franz-Rudolf (2008) *Strategien und Techniken der Markenführung*, 5. Auflage, verlag Franz Vahlen GmbH München
- Ewing M.J., Pitt L.F., de Bussy N.M. and Berthon P. (2002). *Employment Branding in the Knowledge Economy*, International Journal of Advertising, 21(1), pp.3-22
- Goleman, D. (1996) *Emotional Intelligence*, Bloomsbury Publishing
- Hall G.G., Stone D.L. (2005) *The brave new world of eHR*, Josey-Bass, San Francisco, USA
- Harvard Business School (2002) *Hiring and keeping the best people*, Boston Massachusetts
- Hesse G., Mattmueller R., (2015) *Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze fuer die Generationen Y und Z*, Springer Gabler Verlag
- Heyse, V., Ortmann, S., (2008), *Talent-Management in der Praxis: Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen*, Waxmann Deutschland

- Hogarth T, Hasluck C and Pierre G, with Winterbotham M and Vivian D (2000) *Work-*
- Holker, N. *The role of employer branding in recruitment* Founder Partner and Director at Peer Group Communications
- Huber F., (2009) *Employer Branding als Erfolgsfaktor: Eine conjoint-analytische Untersuchung*, Josef Eul Verlag GmbH, Germany
- Ingham J., (2007) *Strategic Human capital management*, Elsevier, Butterthorn- Heinemann, Burlington USA
- Jacobsen J., Skillman G. (2004), *Labor markets and employment relationships: A comprehensive approach*, Blackwell publ. UK
- Jones, Burke and Westman (2005), *Work-life balance, a psychological perspective*, Psychology press, New York
- Jones, F., Bright, J. (2001). *Stress — Myth, Theory and Research*. Pearson Education Limited
- Kahnweiler W., Kahnweiler J. (2005), *Shaping your HR role*, Elsevier, Butterthorn-Heinemann, Burlington USA
- Koch Gerhard-Hermann (2009), *Personalmarketing*, E-buch, Excellentearbeitgeber.org
- Kotler P., (2012), *Marketing management*, Pearson Education Inc, USA (p. 240-566)
- Kotler, P., Armstrong, G. (2014), *Grundlagen des Marketing*, Pearson
- Kushway, B., *The employer's handbook, an essential guide to employment law, personnel policies and procedures*, Kogan Page, 2011, London UK
- *Life Balance 2000: Baseline Study of Work-Life Balance Practices in Great Britain*. London: Department for Education and Employment
- Losey, M. Meisinger S. Ulrich, D. (2005), *Future of Human resource management*, Society for Human Resource Management, Alexandria Virginia, USA
- MacLavery N. McQuillan P. Oddie H (2007) *Internal Branding Best practices study*, Canadian Marketing Association

- Minchingotn Brett , & Thorne Kaye. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources Magazine*, 12(4), October/November, 14–16 (Human Resources Institute of New Zealand)
- Nagel K., (2011) *Employer Branding*, Linde Verlag
- Pankl, E., *Recruitment, development and retention information professionals: trends in human resources and knowledge management*, Business Science Reference, 2010
- Petrovic, M (2008) *Employer Branding*, Rainer Hampp Verlag, Munich
- Philips J., Connel, A. (2003), *Managing Employee Retention, A strategic accountability approach*, Elsevier, UK
- Pilbeam, M. & Corbridge, S., (2006), *People Resourcing: Contemporary HRM in practice*, Prentice Hall, UK research
- Roberts, G. (2005), *Recruitment and Selection*, CIPD London
- Rosethorn H., (2009) *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*, Gower
- Rothwell W., (2010) *Maximizing employee potential*, AMACOM New York USA
- Sartain, L., Finney, M. (2003), *HR from the Heart*, USA: American Management Association
- Schuhmacher F., Geschwill R. (2013), *Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung*, Gabler Verlag, Germany
- Sponheuer B. , Kirchgeorg M. (2010) *Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung (Innovatives Markenmanagement)*, Gabler Verlag Germany
- Stotz, W., Wedel, A., (2009) *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*, De Gruyter Oldenbourg, Deutschland
- Tapomoy, D., (2006), *Strategic approach to Human Resources Management, Concept, tools and application*, Atlantic Publishers & Distributors, New Delhi
- Tobin, T. (2015), *Your Leadership Story: Use Your Story to Energize, Inspire, and Motivate*, Berrett-Koehler Publishers
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd: Data status

- Trost A. (2013) *Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und praesentieren*, Personalwirtschaft, Luchterhand Germany
- Yu, K and Cable, D.,(2013) *The Oxford Handbook of Recruitment (Oxford Library of Psychology)*, Oxford UK
- Ангелоска-Галевска, Н. (2009), *Планирање на научно истражување -интерен материјал*, Скопје:Филозофски факултет.
- Бојациоски Д., Ефтимов,Љ. (2009): *Менаџмент на човечки ресурси*, прво издание, Економски факултет - Скопје, Скопје,
- Матис Л.Р.; Џексон, Х.Џ.(2010): *Управување со човечки ресурси*, (превод на македонски јазик), Магор –Скопје

Интернет ресурси:

- http://avrm.gov.mk/makedonski-ns_article-analiza-od-potrebi-od-veshtini-na-pazarot-na-trudot-2014.nspх (10.12.2015)
- <http://blog.helge-weinberg.de/2011/employer-branding-den-unternehmen-in-2011-weniger-wichtig/> (10.12.2015)
- http://de.wikipedia.org/wiki/Employer_Branding (09.12.2015)
- <http://kienbaum-communications.de/employer-branding/> (09.12.2015)
- <http://theundercoverrecruiter.com/employer-branding-recruitment/> (15.12.2015)
- www.absolventa.de/karriereguide/tipps/studie-employer-branding-2012 (15.12.2015)
- www.magazintraining.com/2011/12/23/studie-employer-branding/ (18.12.2015)
- www.stepstone.de/Ueber-StepStone/upload/StepStone_Employer_Branding_Report_2011_final.pdf (18.12.2015)
- StepStone Deutschland, GmbH (2011), стр. 10 <http://www.stepstone.de/Ueber-Stepstone/stepstone-employer-branding-studie-2011.cfm>
- <http://www.careerbuilder.com/brochure> (19.12.2015)
- <https://bus.wisc.edu/mba/current-students/mba-specializations/brand-product-management/blog/2013/10/23/the-tiger-woods-effect-celebrity-endorsements-increase-sales> (2016)
- https://www.successfactors.com/static/docs/Gartner_EPM_2009.pdf (2016)

- <http://avrm.gov.mk/content/%D0%98%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%88%D1%82%D0%B0%D1%98%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%90%D0%92%D0%A0%D0%9C%202015.pdf> (2016)
- <http://karrierebibel.de/?s=mobile+recruiting> (2016)
- <https://invosights.wordpress.com/2011/11/23/war-for-talent-the-mckinsey-survey/>
- <https://7geese.com/benefits-of-having-core-values-and-how-to-set-them-in-your-organization/>(2016)
- https://en.wikipedia.org/wiki/Brand_ambassador (2016)
- <http://www.businessdictionary.com/definition/diversity-management.html>
- <http://karrierebibel.de/social-recruiting/> (2016)
- http://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2014/10/Jobvite_SocialRecruiting_Survey2014.pdf (2016)
- <https://www.absolventa.de/karriereguide/tipps/studie-employer-branding-2012> (2017)

8. Мерни инструменти

Прилог 1 – Прашалник за компании

Истражувањето за брендирањето на работодавачот се спроведува во компаниите во Македонија, кои во последниот период го користеле брендирањето на работодавачот како алатка за регрутација односно привлекување на најдобрите кандидати за отворените позиции. Нивното присуство било зголемено на саеми на кариера, социјални мрежи, преку кампањи, медиуми, печат и слично. Ова истражување ги опфаќа средните и големите компании во Македонија.

I. Основни информации за компанијата

1. Работна позиција на испитаникот:

Раководител на оддел ЧР	Рекрутер	Вработен во одделот ЧР	Генералист
-------------------------	----------	------------------------	------------

2. Пол на испитаникот:

Машки	Женски
-------	--------

3. Возраст на испитаникот:

25-35	35-45	45-55	55+
-------	-------	-------	-----

4. Степен на образование:

ССС	ВСС	М-р	Д-р
-----	-----	-----	-----

5. Големина на компанија

Средна	Голема
--------	--------

6. Капитал на компанијата:

Домашен	Странски
---------	----------

7. Просечната возраст на вработените во компанијата е:

До 30 години	До 40 години	До 50 години
--------------	--------------	--------------

8. Компанијата има оформен оддел за Човечки ресурси:

Да	Не
----	----

9. Брендирање на работодавачот како функција:

Постои во рамки на одделот ЧР	Не постои	Во план е да се постави
-------------------------------	-----------	-------------------------

10. Компанијата презема активности во областа на брендирање на работодавецот:

Активностите се во тек	Нема активности	Во план е да се имплементираат
------------------------	-----------------	--------------------------------

11. Доколку брендирањето на работодавачот е поставена како функција:

	Да	Не
Има вработен кој ја исполнува само таа функција во одделот ЧР		
Тимот за регрутација во одделот ЧР ја исполнува таа функција		
Ова е заедничка задача на одделите Човечки ресурси и Маркетинг		
Одговорните вработени се едуцирани за извршување на оваа функција		
Одговорните вработени следат обуки за брендирање на работодавачот		

II. Брендирањето на работодавачот во компанијата

12. Компанијата ги користи следните алатки за поставување на брендирањето на работодавачот:

	1= Не постои интерес	2= Во план да се спроведе	3= Понекогаш се спроведува	4= Често се спроведува	5= Редовна активност
Истражување на мислењето на вработените за брендот за кој работат					
Мерење на задоволството на вработените					
Споделување на предлози за подобрување на работните процеси					
Споделување на информации за успехите/ постигнувањата на компанијата					
Компанијата има вредности за вработените					
Компанијата организира обуки и интерни настани за зајакнување на брендот					

13. Компанијата ги презема следниве мерки за вработените:

	1= Не постои интерес	2= Во план да се спроведе	3= Понекогаш се спроведува	4= Често се спроведува	5= Редовна активност
Програма за привлекување					

на најдобрите кандидати					
Програма за задржување на вработените					
Бенчмаркинг					
Програма за развој на раководни лица					
Програма за развој на млади таленти					
Планирање на кариерен развој					
Награди и признанија за вработените					
Обуки, доквалификација и развој					
Програма за менторство на новите вработени					
Идентификација на вработените со брендот					

14. Компанијата го промовира својот бренд преку:

	1= Не постои интерес	2= Во план да се спроведе	3= Понекогаш се спроведува	4= Често се спроведува	5= Редовна активност
Организирање на настани за сите вработени					
Програма за вработените како амбасадори на брендот					
Програма за мотивација на вработените					
Поволности за вработените					

Зајакнување на организациската култура во компанијата					
Вработените ја претставуваат компанијата за најдобар работодавач					
Интерни огласи со можност за кариерен развој					

15. Претставување пред кандидатите е значајно:

	1= Не постои интерес	2= Во план да се спроведе	3= Понекогаш се спрове- дува	4= Често се спроведува	5= Редовна активност
Битката за привлекување на најдобрите кандидати е значајна тема					
Компанијата постојано работи на подобрување на својот имиџ					
Компанијата е веќе препознатлива како добар работодавач					
Компанијата веќе е промовирана како најдобар работодавач					

III. Брендирање и регрутација

16. Компанијата ги претставува можностите за кариера на:

	1= Не постои интерес	2= Во план да се спроведе	3= Понекогаш се спроведува	4= Често се спроведува	5= Редовна активност

			a		
Саеми на кариера					
Социјални медиуми					
Веб портали					
Весници и списанија					
Радио и телевизија					
На својата веб страна					
Преку видео/филм со претставување на вработените					
Препознатлив дизајн на огласите за работа					
Штандови и огласувања на факултети					
Соработка со факултети и училишта (стипендирање, пракса, усовршување)					
Надворешна агенција, која работи на подобрување на имиџот на компанијата					

17. Влијанието на брендирањето на работодавачот на регрутацијата е:

	1= Не постои интерес	2= Во план да се спроведе	3= Понекогаш се спроведува	4= Често се спроведува	5= Редовна активност
Привлекување на најдобрите кандидати за секоја позиција					
Јасно претставени очекувања за профил на					

кандидатот					
Таргетирање на конкретна група на кандидати за одредена позиција					
Градење на најдобриот кандидат согласно компаниската култура					
Он-бординг програма за нови вработени					
Менторска програма за нови вработени					
Користење на искуството на вработените во компанијата за привлекување на кандидати					

18. Имплементирањето на следните активности влијаат на привлекувањето на најдобрите кандидати:

	1= Не постои интерес	2= Во план да се спроведе	3= Понекогаш се спроведува	4= Често се спроведува	5= Редовна активност
Можност за вработените да го споделуваат своето искуство со колегите					
Можност за баланс помеѓу приватниот живот и работното време					
Негување на добра работна средина и тимски дух					
Одржување на сигурноста на					

иднината на бизнисот					
Споделување на конкретните очекувања од кандидатите					

19. Вработените во компанијата се идентификуваат со брендот за кој работат и го промовираат истиот јавно:

1= Никогаш	2= Понекогаш	3= Не знам	4= Често	5= Секогаш!
---------------	-----------------	---------------	-------------	----------------

20. Дали ќе ја препорачам компанијата кадешто работам како добар работодавач

1= Никогаш	2= Според ситуацијата	3= Не знам	4= Би ја препорачала	5= Секогаш!
---------------	--------------------------	---------------	-------------------------	----------------

Брендерањето на работодавачот како алатка треба постојано да се подобрува согласно модерните технолошки трендови и потребите што ги имаат новите генерации на идни вработени. Со појавувањето на сцена на Генерацијата Y се појави и потребата да се променат и класичните пристапи кон вработените и нивните потреби. Со цел да се добие јасна слика околу развојот и подобрувањето на брендерањето ќе биде споделен прашалник на лица кои се во потрага по работна позиција и на лица кои што се вработени во последните шест месеци.

1. Позиција на испитаникот:

Практикант	Асистент	Генералист	Невработен
------------	----------	------------	------------

2. Пол на испитаникот:

Машки	Женски
-------	--------

3. Возраст на испитаникот:

20-30	30-40	40+
-------	-------	-----

4. Степен на образование:

ССС	ВСС	М-р	Д-р
-----	-----	-----	-----

5. Големина на компанија

Средна		Голема	
--------	--	--------	--

6. Капитал на компанијата:

Домашен	Странски
---------	----------

7. Просечната возраст на вработените во компанијата е:

До 30 години	До 40 години	До 50 години
--------------	--------------	--------------

8. Мојата апликација за работа, кога ќе видам отворен оглас за вработување, се базира на:

	1= Не се сложувам	2= Делумно се сложувам	3= Не знам	4= Прилично се сложувам	5= Во целост се сложувам
Компанијата делува сериозно					
Компанијата се грижи за баланс помеѓу работата и приватниот живот					
Компанијата е присутна на социјални медиуми					
Компанијата е присутна на саеми за кариера					
Имаат најпривлечни огласи за работа					
Нивен корисник сум и сум задоволен од односот кон клиентите што го негуваат					
Платите се високи					
Компанијата има сигурна иднина					
Компанијата ги следи трендовите за привлекување на кандидати					
Имаат одличен пакет на поволности за вработените					
Вработените секогаш имаат пофални зборови за условите за работа					
Претставници на					

компанијата често учествуваат на настани и конференции со стручни излагања					
Компанијата добива награди за општествена одговорност					

9. На отворени огласи за вработување не аплицирам доколку:

	1=Не се сложувам	2=Делумно се сложувам	3=Не знам	4=Прилично се сложувам	5=Во целост се сложувам
Името на компанијата не е наведено					
Платата не е претставена					
Компанијата не е присутна на социјални мрежи					
Огласот има правописни/граматички грешки					
Нема доволно информации за компанијата					
Нема доволно информации за работните задачи					
Критериумите се многу високи за асистентска позиција					
Бараните квалификации за почетни позиции се многу високи					
Огласот не е добро формулиран					

На саемите на кариера не покажуваат интерес за запознавање со кандидати					
Компанијата не е претставена никаде како работодавач					

10. На интервјуто за работа најмногу ми значи:

	1=Не се сложувам	2=Делумно се сложувам	3=Не знам	4=Прилично се сложувам	5=Во целост се сложувам
Транспарентно претставување на работните обврски во компанијата					
Позитивниот пристап на рекрутерите кон кандидатот					
Концизно поставени прашања преку кои можам да ги претсавам моите квалитети и вештини					
Споделување на сите позитивни и негативни аспекти на работната позиција					
Психолошки тестови и тестови на личноста					
Известување за статусот на апликацијата за работа					

11. Моите искуства од интервјуата за работа

	1=Не се сложувам	2=Делумно се сложувам	3=Не знам	4=Прилич но се сложувам	5=Во целост се сложувам
Отворено ги споделувам, со понатамошна препорака за секој што покажува интерес за аплицирање					
Не го споделувам искуството, секое искуствие е индивидуално					

