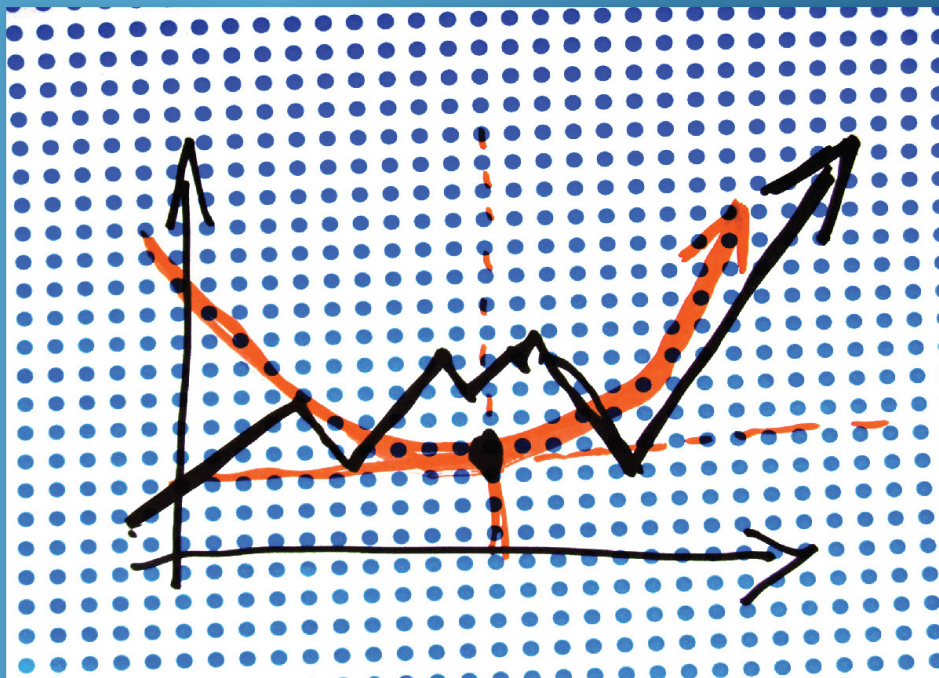


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857-7628

ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2020 YEARBOOK



ГОДИНА 12

VOLUME XX

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

ISSN: 1857-7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2020**

**YEARBOOK
2020**

ГОДИНА 12

VOLUME XX

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
YEARBOOK
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска

Издавачки совет

Проф. д-р Блажо Боев
Проф. д-р Лилјана Колева-Гудева
Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска
Проф. д-р Трајко Мицески
Проф. д-р Благица Колева
Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски
Доц. д-р Златко Бежовски

Editorial board

Prof. Blazo Boev, Ph.D
Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D
Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Prof. Blagica Koleva, Ph.D
Prof. Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
Zlatko Bezovski, Ph.D

Редакциски одбор

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска
Проф. д-р Благица Колева
Проф. д-р Трајко Мицески

Editorial staff

Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D
Prof. Blagica Koleva, Ph.D
Prof. Trajko Miceski, Ph.D

Главен и одговорен уредник

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска

Managing & Editor in chief

Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D

Јазично уредување

Вангелија Цавкова

Language editor

Vangelija Cavkova

Техничко уредување

Славе Димитров

Technical editor

Slave Dimitrov

Редакција и администрација

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип
Економски факултет
бул „Крсте Мисирков“ 10-А
п.фах 201, 2000 Штип,
Република Северна Македонија

Address of editorial office

Goce Delcev University
Faculty of Economics
Krste Misirkov 10-A.,
PO box 201 2000 Stip,
Republic of North Macedonia



СОДРЖИНА CONTENT

- 7** **Станислава Кузманова, Трајко Мицески**
ПРАВИЛНОТО РЕГУТИРАЊЕТО НА КАНДИДАТИТЕ КАКО ФАКТОР ЗА ЕФЕКТИВНО РАБОТЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ
- 21** **Викторија Ациска, Трајко Мицески**
КРЕИРАЊЕ НА ИНКЛУЗИВНО СОВРЕМЕНО ЛИДЕРСТВО ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ВРЗ ОСНОВА НА КОРИСТЕЊЕ НА МЕНАЏМЕНТ ТЕОРИТЕ И ПРАКТИКИТЕ
- 39** **Антица Донева, Оливера Ѓоргиева-Трајковска**
ФИНАНСИСКАТА АНАЛИЗА И УПРАВУВАЊЕТО СО КРЕДИТНИОТ РИЗИК ВО БАНКИТЕ
- 47** **Благица Колева, Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Весна Георгиева Свртинов**
РАЗВОЈ И ПРИМЕНА НА СМЕТКОВОДСТВЕНИОТ СИСТЕМ ВО ДЕЛОВНИТЕ СУБЈЕКТИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
- 55** **Емилија Митева-Кацарски, Костадинка Панова, Весна Георгиева Свртинов**
ВЛИЈАНИЕТО НА КОВИД 19 ВРЗ ТРГОВИЈАТА СО УСЛУГИ
- 63** **Весна Георгиева Свртинов , Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Емилија Митева-Кацарски, Благица Колева**
ВЛИЈАНИЕТО НА ПАНДЕМИЈАТА ПРЕДИЗВИКАНА ОД ВИРУСОТ КОВИД -19 ВРЗ МАКЕДОНСКАТА ЕКОНОМИЈА
- 71** **Мирјана Донева, Еленица Софијанова**
ВЛИЈАНИЕТО НА СУШТИНАТА НА КВАЛИТЕТОТ ВРЗ ЗГОЛЕМУВАЊЕТО НА МОТИВАЦИЈАТА КАКО КЛУЧНА АЛАТКА ВО СЕМЕЈНИОТ БИЗНИС
- 81** **Викторија Јакимова , Јанка Димитрова**
ИНИЦИЈАЛНА ЈАВНА ПОНУДА - ИЛП
- 87** **Елена Зафировска Ѓорчевска**
АНАЛИЗА НА ФИНАНСИСКИТЕ ИЗВЕШТАИ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА ПРИМЕНАТА И ВЛИЈАНИЕТО НА МЕЃУНАРОДНИОТ СТАНДАРД ЗА ФИНАНСИСКО ИЗВЕСТУВАЊЕ 16-НАЕМИ”

ПРАВИЛНОТО РЕГУТИРАЊЕ НА КАНДИДАТИТЕ КАКО ФАКТОР ЗА ЕФЕКТИВНО РАБОТЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Станислава Кузманова¹

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
stanislava_stip@hotmail.com

проф. Трајко Мицески²

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Краток извадок

Правилното регрутирање на кандидатите упатува на регрутирање на квалитетни кадри кои ќе бидат основни фактори за успешното работење на организацискиот систем.

Со оглед на тоа дека добриот работник е редок, вреден, тешко може да се пронајде и тешко да се замени, организациите треба да изнајдат методи што подобро го привлекуваат овој тип на работници за да ги пополнат работните места. Вработувањето е начин за пополнување на слободните работни места во една организација по пат на регрутирање

Значи, регрутирањето е процес на пронаоѓање и ангажирање на најдобри квалификувани кандидати. Односно, регрутирањето е збир на оние активности за управување кои имаат за цел привлекување, развој и одржување на ефикасен персонал во компанијата. Ова е постигнато преку низа индивидуални активности што се однесуваат на планирање, регрутирање, селекција, проценка на успешноста, обука и развој и вработување.

Во трудов, преку теоретско елаборирање, табеларни и графички прегледи и соодветни пресметки, се прикажани резултатите од направеното истражување за процесот на регрутирање, спроведено во повеќе претпријатија, кои покажуваат дека не се користат адекватни критериуми при регрутирањето и не се спроведува сеопфатна регрутација.

Клучни зборови: кадри, привлекување, менаџмент, конкурентска способност, перформанси, резултати

PROPER RECRUITMENT OF CANDIDATES AS A FACTOR FOR EFFECTIVE OPERATION OF ORGANIZATIONS

Stanislava Kuzmanova¹

¹Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip
stanislava_stip@hotmail.com

Prof. Trajko Micevski²

²Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Abstract

Proper recruitment of candidates points to the recruitment of quality personnel who will be essential factors for the successful operation of the organizational system.

As a good worker is rare, valuable, difficult to find and difficult to replace, organizations need to find methods that better attract this type of worker to fill their jobs]. Hiring is a way of filling vacancies in an organization by recruiting.

So recruiting is the process of finding and hiring the best qualified candidates. That is, recruitment is the sum of those management activities aimed at attracting, developing and maintaining effective staff in the company. This is achieved through a series of individual activities related to planning, recruiting, selection, performance appraisal, training and development and employment.

The paper, through theoretical elaboration, spreadsheets, and appropriate calculations, presents the results of a multi-company recruitment process survey showing that no adequate recruitment criteria are used and that comprehensive recruitment is not implemented.

Keywords: *personnel, attraction, management, competitiveness, performance, results*

Вовед

Една од најважните задачи на менаџерот за човечки ресурси претставува пронаоѓање на способни работници со кои ќе се пополнат слободните работни места. Оваа функција претпоставува сериозен пристап кон пронаоѓање на вистински кадри. Сите организациски субјекти вршат објава на огласи за работни места со точно наведени услови во него, без отстапки, и бараат исполнување на наведените услови, а со тоа прават и сопствена база на податоци за потенцијалните кандидати.

Во практиката се користат повеќе методи за регрутирање, вклучувајќи повеќе стандардизирани чекори кои треба да бидат разбирливи не само за работодавецот и за менаџерот на човечки ресурси, туку за сите воопшто.

Во практиката, некои луѓе под поимот регрутација подразбираат вработување. Но треба да се знае дека, регрутацијата е само еден чекор во вкупниот процес на вработување, но во самиот центар на вниманието. Во време кога во фокусот на повеќето организации е ефикасно и ефективно водење на организацијата, регрутирањето на вистинските личности за понудената работа е врвен приоритет за успехот на организациите.

1. Општ фокус кон регрутирањето

Денес станува од суштинско значење не само за Одделот за човечки ресурси, туку и за целата организација, да вработи вистинските луѓе на вистинските места, бидејќи само такви вработени во организацијата можат да придонесат за максимизирање на целта за која таа организација е создадена, додека погрешни луѓе на погрешни позиции можат да испорачаат помалку од совршени перформанси во рамките на организацијата.

Главната суштина на регрутирањето е да се бараат компетентни луѓе или вработени, односно на извршената селекција и регрутирање ја темелите целата активност на организацијата¹.

За ова, Одделот за човечки ресурси има должност да ги пронаоѓа и обучува луѓето и овие луѓе треба да бидат мотивирани. Вработувањето и изборот се два дела од целиот процес. Во овој процес, вработувањето ѝ носи на организацијата компетентни професионалци кои ги извршуваат своите задачи правилно, додека процесот на селекција ги избира оние кои ќе ја завршат работата ефективно и ефикасно. Компанијата ги задоволува своите потреби за квалитетни работници на два начина: со вработување нови луѓе и развој на потенцијалот на постојните. Дефинираните цели и стратегии на организацијата во суштина го одредуваат фокусот на конкретни активности.

Самите економски турбуленции, манифестирани преку конкуренција предизвикана од отворањето на пазарите преку националните граници, забрзаниот развој на технологијата, намалениот живот на производот и другите современи економски процеси, луѓето што се вработени во организацијата стануваат клучен фактор за успех².

Деловните активности, во ова современо стопанисување, се соочуваат со нови и сè повеќе комплексни барања, на кои можат да одговорат само најспособните, најбрзите и најфлексибилните работници.

¹ Dessler, G. (2005): 'Human Resource Management', 10th edn, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA

² Mahapatro, B. Bhusan (2010). *Human resource management*, New Age International(P) Ltd. Publishers, New Delhi, 63

Во тој поглед луѓето стануваат сè повеќе клучен фактор за успехот на една организација. Секоја организација вработува луѓе, но не е исто толку успешна, дури и кога станува збор за исти производи или услуги, деловни услови и пазарот. Затоа, модерните организации во светот се речиси опседнати со потрагата по најспособните и талентирани работници, без разлика каква боја на кожата имаат и на кој јазик зборуваат³.

Дополнително, при регрутирањето мора да се знае дека вработување на несоодветни кадри, често предизвикува лоши последици во работењето на организацијата.

За разлика од земјите со долга традиција на пазарна економија, претрпевме целосна промена во „правилата на игра“ и нов слој на деловни луѓе на кои не им се предаваат вештини за управување, па затоа се потпираат главно на нивната интуиција. Неверојатен е парадоксот дека во стопанството на Република Северна Македонија високата стапка на невработеност им овозможува на работодавците релативно лесно да пристапат до сите профили на професионално ниво, а во исто време малку работодавци избираат работници воопшто. Најчесто, при регрутирање, се прифаќаат препораките на пријателите на пријателите, семејството или влијателните личности и, без да размислуваат за совпаѓање на барањата за работа и соодветноста на кандидатите, се донесува одлука за вработување. Бидејќи ваквите одлуки обично се неуспех, организацијата треба да ангажира повеќе луѓе отколку што е потребно за да се заврши работата. Одлуката е ниска продуктивност и латентен вишок на вработените, а со тоа и високи трошоци за производи и услуги, високи цени и лоша конкурентност. Сето ова води до циклус на неуспех, кој завршува со банкрот и ликвидација. На пошироко ниво, тоа води до слабеење на економските и социјалните потенцијали и општата сиромаштија на општеството.

Оценката за добра апликација за работа е многу сложен процес, поврзан со проценка на човечките способности и карактеристики и предвидување на идното работно однесување. Затоа се потребни соодветни знаења и вештини за добар избор на кандидати за работа⁴.

1.1 Фокусот на регрутирањето

Регрутирањето на квалитетна работна сила е клучна стратешка можност за постигнување на конкурентска предност во однос на ривалите. Со оглед на тоа дека добриот работник е редок, вреден, тешко може да се пронајде и тешко да се замени, организациите треба да изнајдат методи што подобро го привлекуваат овој тип на работници за да ги пополнат работните места. Вработувањето е практика на привремено привлекување доволен број квалификувани лица за да се пополнат слободни работни места во рамките на една организација⁵.

Многу е важно бидејќи е примарен начин за влијание врз перформансите и различностите на поединците во една организација. Ги обезбедува почетните висококвалитетни способности на регрутите неопходни за работење. Исто така, тоа влијае на демографскиот состав на работната сила за исполнување на стратешките, правните и социјалните цели на организацијата⁶.

Во бизнис сферата, вообичаено, регрутирањето едноставно е дефинирано како: „Процесот на пронаоѓање и ангажирање на најдобро квалификуван кандидат (од една организација или надвор од неа) при отворање на работни места, навремено и ефективно.

³ Pržulj, Ž., Vemić-Đurković, J. (2010): Determination of competitive advantage from the perspective of non-material resources of companies, Montenegrin Journal of Economics, N0 11, Vol. VI, ISSN 1800-5845, UDC 33 (51), Ekonomiska laboratorija za istraživanje tranzicije, Nikšić, Crna Gora, str. 134-146.

⁴ Мицевски, Т. (2009), Менаџмент на човечки ресурси. Економски факултет – Штип.

⁵ Gatewood, R., Field, H., Barrick, M. (2008), Human Resource Selection, 6th ed.; Cengage/South-Western: Mason, OH, USA

⁶ Hull, E., Jackson, K., Dick, J. (2011), Requirements Engineering, 3rd ed.; Springer: London, UK.

Процесот на вработување вклучува анализа на барањата за работа, привлекување вработени на таа работа, скрининг и избор на апликанти, вработување и интегрирање на новиот вработен во организацијата⁷.

Исто така, често во дел од литературата, регрутирањето се дефинира како збир на оние активности за управување кои имаат за цел привлекување, развој и одржување на ефикасен персонал во компанијата. Ова е постигнато преку низа индивидуални активности што се однесуваат на планирање, регрутирање, селекција, проценка на успешноста, обука и развој и вработување⁸.

Улогата на регрутирањето е многу значајна бидејќи упатува за избор на квалитетни кадри. Само вистинските кадри имаат значајно место во организацијата на компаниите, кое го наметнува самото време на живеење и работење.

1.2 Цели на регрутирањето

Регрутирањето се темели на микс од мерки кои менаџментот ги превзема во однос на регрутирањето.

Мерките за регрутирање се темелат на повеќе predispozicii, меѓу кои поистакнати се особено: квалитетот на кандидатите, времето за регрутирање и трошоците за вработување.

Па, заради нивното значење, во продолжение, ќе се направаат посебни кратки елаборирања.

Квалитетот на кандидатите е особено клучен за многу организации. Организацијата што нуди сложени производи и услуги има потреба од софистицирани, висококвалификувани и искусни кандидати за работа. Клучно е да се постават вистинските барања на организацијата во квалитетот на кандидатите за работа.

Времето за регрутирање треба да биде водено од оперативната потреба на деловните функции. Специјализираните функции обично претпочитаат подолго време за регрутирање кога се сигурни дека ќе добијат најдобар достапен кандидат за работа. Времето за регрутирање е главен двигател за воведување и спроведување на промените во процесот на вработување

Трошоците за регрутирање се исклучително вредни за човечките ресурси. Топ менаџментот ги оценува перформансите на управувањето со хумани ресурси врз основа на реализирани заштеди на трошоците во процесот на вработување. Имплементацијата на мерките за заштеда на трошоците во процесот на вработување е клучна. Другите процеси на човечки ресурси можат да остварат поголеми придобивки во градењето на конкурентската предност на организацијата при процесот на регрутирање.

Организацијата треба да ја утврди вистинската стратегија за регрутирање за да се добие најдобриот процес на регрутирање на додадена вредност за организацијата.

Целите на процесот на регрутирање треба да бидат одобрени од највисокото раководство и човечките ресурси треба да обезбедат систематска табла за вработување на своите внатрешни клиенти. Човечките ресурси треба да го пријават напредокот на иницијативите за вработување и подобрувањата на процесот на регрутирање.

Во тој поглед се јавуваат и дополнителните цели за вработување кои обично се:

- Дефиниција на потребните за регрутирање во однос на политиката на планирање на човекови ресурси и анализа на работата во организацијата⁹;
- Пронаоѓање квалитетен кадар соодветен на работните места за кои се побарувани;
- Да се развие организациска култура која ќе привлекува соодветни кадри во

⁷ Дефинирање на поимот регрутирање пристапено кон: <http://www.businessdictionary.com/definition/recruitment.html>

⁸ Buble, M. (2006), Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split., str. 357.

⁹ Мицески, Т. (2009): Менаџмент на човечки ресурси – интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип, 43.

- организацијата со мала веројатност за напуштање на организацијата;
- Да се промовира организациона средина која ќе привлекува квалитетни кадри со нагласок на соодветни морални и психолошки карактеристики во однос на работното место;
- Зголемување на бројот во базата на кандидати со минимални трошоци;
- Зголемување на стапката на успех на селекцијата така што ќе се намали бројот на потенцијалните кандидати кои се ниско квалификувани¹⁰;
- Користењето на различни регрутациски техники, извори, модели и стратегии за сите типови на кандидати.

Всушност, целите за регрутирање и нивно проширување, како во вид на дополнителни цели, се насочени кон подобрување на самата организација, нејзиното работење, имиџ, успешност и профитабилност, со ценети и вреднувани аспекти и од внатре и од надвор на организацијата.

1.3 Активности на регрутирањето

Активностите на регрутирањето се однесуваат на целиот процес на регрутирање од дефинирање и изнаоѓање на вистинските кандидати па сè до пострегрутвните активности.

Како клучни компоненти можат да се наведат следните¹¹: План на регрутирање, Опис на работното место и критериуми за напредок, Огласување на работната позиција, Активности на терен.

План на регрутирање е стартната точка: при изработка на еден план секогаш треба да се однесува на креирање рамка во која ќе се движи истражувањето. Конкретно, кога се работи на План на регрутирање треба да се дефинира таргет популација која одговара на работното место, односно дали се потребни мажи или жени, млад или искусен кадар, специфични етнички групи и слично. Правилното таргетирање не е од важност само за компанијата, но исто така влијае и врз понатамошниот развој на самиот работник, неговите шанси за успех и задоволство од работата.

Описот на работното место: упатува на добро специфицирање на критериумите кои кандидатите треба да ги поседуваат преку дефинирање на минималните потребни квалификации, па сè до компетенциите, знаењето и вештините кои се потребни за напредување во рамките на организацијата.

Огласување на работната позиција: упатува на времето на планирањето на огласување на одредена работна позиција, се тргнува од правилото подолг период на огласување за хиерархиски повисоки позиции што резултира со поразновиден збир на апликанти. Важно е да се нагласи дека висококвалитетните кандидати обично не се пријавуваат на регуларни огласи, при што самата компанија може да ги пронајде преку останати форми на регрутација.

Активности на терен: упатува на работи кон конкретни активности насочени кон потенцијалните вработени. Тука припаѓа телефонирање на кандидатите, испраќање пораки и мејлови, вмрежување со потенцијални кандидати и изнаоѓање начини за согледување на нови работници.

¹⁰ Gatewood, Robert D., Feild, Hubert S., Barrick Murray R. (2008), *Human resource selection*, Thomson Learnin Inc, USA. 8.

¹¹ Search Committee Training, University of Missouri System, Kansas City, превземено од: <https://collaborate.umsystem.edu/sites/hrpublic/documents/CAREER/CURRENT/TalAcq-SearchCommitteeTraining.pdf#page=22>, пристапено на: 09.02.2020.

1.4 Планирање на регрутирањето

Планирањето на регрутирањето обично се дефинира како процес на исчекување и создавање на потреба за движење на луѓето во рамките на компанијата, внатре во рамките на компанијата и надвор од компанијата, со цел да се обезбеди достапен потребниот број и структура на вработените, како и нивната оптимална употреба.

Планирање на процесот на регрутирање овозможува¹²:

- 1) Зголемување на предноста на компанијата да ги привлече вистинските луѓе на вистинските работни места во соодветно време;
- 2) Развивање на јасен преглед за компанијата за целите при кои претпријатието може да биде ефективно;
- 3) Зголемување на способноста на компанијата да се прилагоди на промените во околината.

Планирањето на регрутирањето се јавува како способност за оценка на една организација да одговори на идните потреби на човечките ресурси.

Акцентот ставен на планирањето на човечките ресурси е резултат на промена во целокупниот пристап и разбирање на стратешката важност на човечките ресурси, но и на проблемите и последиците со кои се соочуваат компаниите кои го занемаруваат овој сегмент на деловно планирање.



Figure 1: A basic model of systematic human resource planning

Слика 1: Основен модел на систематско планирање на човечки ресурси

Претпријатие кое има за цел да успее, развива систематски модел на планирање на човечки ресурси што би требало точно како што е преставено во графиконот, особено со даден акцент на последователниот редослед во планирањето.

1.5 Анализа на барањето и дефиниција на работното место

Барањето за пополнување на слободно работно место претставува внатрешен документ на една организација со кој се специфицира потребата од ново вработување како и основни информации за дефинирање на работното место. Најчесто се изготвува од страна на менаџер или вработен задолжен за регрутирање, а се доставува и одобрува од страна на

¹² Bahtijarević-Šiber F. (1999), Management ljudskih potencijala; Golden marketing Zagreb, Zagreb. str. 183.

менаџерот на департманот за човечки ресурси.

Барањето е составено од некоку делови при што се започнува со дефинирање на работното место, департман или сектор и надзорно лице.

Еден дел се однесува на причината за вработување, односно дали се работи за нова работна позиција, замена или моментална заменска позиција, по што следат информации за времетраењето на договорот за работа. Друг дел се однесува на потребниот буџет. Потоа следува писмен дел со отворени прашања кои се однесуваат на образложување на потребата за отвореното работно место, за стратешките придобивки, како и потенцијална ситуација доколку посоченото работно место не се пополни. Последниот сегмент се однесува на формални записи (како на пример, дали кандидатот треба да поседува Изјава за неосудуваност и сл.) и потписи од надлежни менаџери.

Анализата на работни места и развојот на прецизни описи на работни места даваат поддршка на повеќе критични аспекти од управувањето со човечкиот капитал:

- Регрутирање и селекција на најсоодветен кандидат;
- Развој на конкурентен систем за наградување;
- Индивидуалната продуктивност и ангажирањето на вработените;
- Насочување на работните процеси и отчетност;
- Идентификување на потребите за обука;
- Усогласеност со законите за работни односи и законодавството.

Работните места се анализираат за да се идентификуваат барањата кои се потребни за вработените да бидат успешни на работа – помагајќи му како на работодавецот, така и на вработениот. Постојат бројни методи на анализа на работни места, вклучувајќи набљудување, интервјуирање, прашалници, профилирање на компетенции итн. При ваквата анализа најдобро е да се користи комбинација на методи за да се добијат најдобри резултати и секогаш се фокусира на самата работа, а не на лицето кое ја врши работата. Ова гарантира точност на функцијата на работното место, без оглед на тоа кој ја извршува.

Во зависност од природата на работата, потребна е и проектна спецификација, анализа на работните места, т.н Функционална анализа, во чии рамки има двостепено расчленување и валидација на работата видена од страна на актуелниот работник и неговиот надреден, заради обезбедување усогласеност по назив и/или по област на работа.

1.6 Извори на информации поврзани со кандидатите за работа

Изборот на кандидати се спроведува врз основа на информации достапни на компанијата од различни извори. Во теоријата и во практиката се бараат и користат голем број извори на информации за кандидатите, како што се:



Слика 2: Извори на информации за пријавени кандидати за вработување

Figure 2: Sources of information on registered candidates for employment

Сите горенаведени извори на информации за кандидатот се важни при одлучувањето за изборот, но сепак, тестовите и интервјуто имаат посебно значење.

Тестовите се најважниот и најнапреден инструмент за избор. Тие се користат за тестирање на знаењето и вештините на кандидатите. Постојат различни класификации на тестовите, најзначајно е што постојат четири големи групи на тестови:

- 1) Тестови на знаење;
- 2) Тестови за способност;
- 3) Тестови на интерес;
- 4) Тестови за личност.

Тестовите на знаење се користат за да се утврдат стекнатите навик, вештини и знаења на кандидатот, а Тестовите за способност се користат за да се добијат информации за латентните способности на лицето пред обука. Тестовите за интерес тестираат колку е професионалниот интерес на кандидатот во согласност со бараните предиспозиции за успешност во односната работа. Тестовите за личност ги испитуваат посложените карактеристики и формите на адаптација на човекот¹³.

Интервјуто може да се дефинира како насочен разговор во кое се испитува дали кандидатот е погоден за работата за која се пријавил. За таа цел, тие бараат да се добијат соодветни информации за кандидатот, како што се индивидуален потенцијал, интерес за работа, можност за дејствување, но исто така му даваат на кандидатот информации за работата и компанијата.

Постојат различни типови интервјуа. Тие се разликуваат во форма:

- Неструктурирани - без претходно дефинирана содржина и структура, структурирана - предефинирана содржина и структура и
- Полуструктурирани - предефинирани со еден дел од содржината и структурата, додека другиот е оставен на интервјуерот.

Интервјуто варира, според бројот на учесници, при што може да биде: индивидуално - директно интервју меѓу интервјуерот и интервјуируаниот, панел интервју - интервју на повеќе интервјуери со еден кандидат и групно интервју - интервју на еден или интервјуер со група кандидати во исто време¹⁴.

2 Емпириско истражување

Претходното елаборирање на теоретски аспекти на регрутирањето, отвори видик за да се направи и емпириско истражување, каде што може да се согледаат состојбите за начинот на регрутирање во некои истражувани организациите во нашата земја во одреден период.

За да се постигне поголема прегледност, во овој научноистражувачки труд се користени соодветни методи со аргументирање на оправданоста, предметот и целите на истражувањето, потоа се постави основна хипотеза, како и објаснување на методите што ќе се користат за собирање и обработка на добиените податоци.

Оправданоста на ова истражување произлегува од самиот факт што преку скенирање на моменталната состојба на неколку истражувани организации, може да се согледа како начинот на регрутирањето влијае врз самата организација, како и можноста за подобрување на нејзиното работење, а со тоа и нејзиниот успех.

Предметот на ова теоретско и емпириско истражување претставува согледувањето на регрутирањето, препознавањето на правилното регрутирање а со тоа и развивање на можности на подобра селекција на пријавените кадри.

¹³ Buble, M. (2006), Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, Split, str. 389.

¹⁴ Buble, M., (2006), Menadžment; Ekonomski fakultet, Split, Split, str. 393.

Основна цел на ова истражување е согледување на влијанието на регрутирањето врз успешното работење на организациите и негово унапредување, согласно современите услови на дејствување.

Основната хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека правилно организираното регрутирање овозможува привлекување на квалитетни кадри.

Сигурно дека врз основната хипотеза особено влијание имаат исполнувањата на следниве поединечни хипотези:

Користењето на адекватни критериуми на регрутирање овозможува привлекување на поголем број пријавени кадри

Вршење на сеопфатна регрутација на потенцијални кандидати овозможува пријавување на квалитетни кадри.

Квалитетните вработени кадри, преку правилното регрутирање, предизвикуваат задоволство кај менаџментот.

2.1 Методи и опфат на истражувањето

При истражувањето се користени квантитативните и квалитативните методи на истражување, особено: анализата, анкетата, статистичката обработка на податоците и компарацијата.

Истражувањето беше спроведено преку анкетни прашалници во текот на месец февруари и март 2020-та година. Анкетните прашалници беа пополнети како од страна на испитуваните менаџерите, така и од страна на испитуваните вработени во одредени организации во Скопје и Штип.

Беа поделени 35 анкетни прашалници на менаџерите, од кои на сите прашања одговорија 32 менаџери и 90 анкетни прашалници на вработените од кои со сите одговори беа комплетирани 84 анкетни прашалници.

При емпириското истражување, искористен е χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција (C), со цел за осознавање на соодветност на исказите на испитуваните менаџери и вработени.

Како еден од најчесто применуваните тестови, χ^2 -тестот се користеше за испитување на разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции.

χ^2 -тестот уште познат и како Pearson-ов χ^2 -тест претставува практичен непараметарски тест. Добиените податоци се претвораат во фреквенции и се пресметува збирот на квадрираниите разлики меѓу добиените, т.е. испитуваните и очекуваните фреквенции ставени во однос на очекуваните фреквенции. Тоа значи дека се утврдува веројатноста на поврзаност меѓу две варијабли и се пресметува според следната формула¹⁵:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

каде:

= е забележана фреквенција, добиена при истражувањето

= е очекувана (теоретска) фреквенција при дадена хипотеза.

За потребите на истражувањето фреквенциите се распоредени во две колони и три реда со два степени на слобода. Табличната вредност на χ^2 за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува 5,991.

Вредноста на коефициентот на контингенција C се движи меѓу нула и еден ($0 < C < 1$). Доколку е поблизу до нула тогаш меѓузависноста на испитуваните варијабли е посилна и обратно.

¹⁵ Мицески, Трајче (2009), Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191.

Откако накратко го елабориравме значењето и примената на χ^2 -тестот преминуваме во пресметки.

Подолу следи табеларен и графички приказ на добиените и обработени податоци од сите прашања што се предмет на ова истражување, како и поединечно толкување на истите.

Првото прашање гласеше: Дали сметате дека во Вашата организација се користат адекватни критериуми на регрутирање за да можат да се пријават поголем број кандидати?

Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (Табела 1 и Графикон 1).

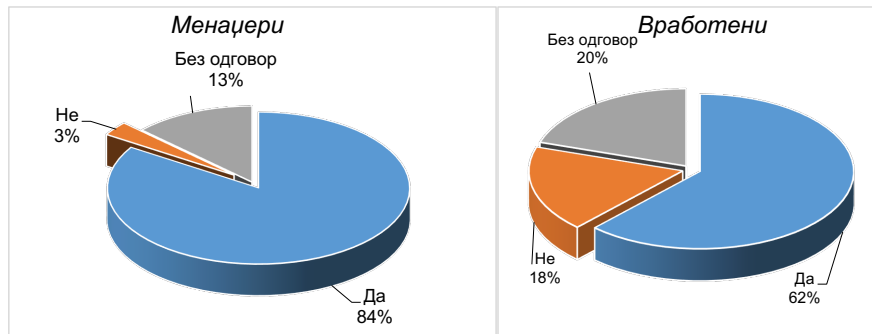
Табела 1: Дадени одговори по првото прашање:

Figure 1: Answers given to the first question

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
1). Дали во организација се користат адекватни критериуми на регрутирање за да можат да се пријават поголем број кандидати?	Да	27	84	52	62
	Не	1	3	15	18
	Без одговор	4	13	17	20
	Вкупно	32	100	84	100

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: = 15,625
C= 0,289

Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:



Графикон 1: Графички приказ на одговорите на првото прашање

Chart 1: Graphical representation of the answers to the first question

Добиените резултати од првото прашање ја покажува состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации. При извршените пресметки за χ^2 -тестот и коефициент на контингенција C добиени се следниве вредности :

$$\chi^2 = 15,625 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,269$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на χ^2 -тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените не соодветствуваат, односно двете групи испитаници одговориле различно по основа на ова прашање. Коефициентот на контингенција C изнесува 0,269 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

Според исказите на најголем дел од менаџерите (околку 84 %) во организацијата

сметаат дека се користат адекватни критериуми на регрутирање за вработување за да можат да се пријават поголем број кандидати.

За разлика од нив, само 62 % од вработените се изјасниле дека не се користат адекватни критериуми на регрутирање за вработување, што значи дека тие даваат поразлична слика од истражуваните менаџери, додека 3 % од менаџерите и 18 % вработените одговориле негативно, а 13 % од истражуваните менаџери и 20 % од истражуваните вработени останале без одговор.

Според извршените пресметки по одговорите на истражуваните менаџери и вработени, се гледа дека не е исполнета ни генералната хипотеза за сите прашања, па ни помошната хипотеза за ова прашање која гласеше дека: користењето на адекватни критериуми на регрутирање овозможува привлекување на поголем број пријавени кадри.

Второто прашање гласеше: Дали во организацијата се врши сеопфатна регрутација на потенцијални кандидати што овозможува пријавување на квалитетни кадри?

Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (Табела 2 и Слика 2).

Табела 2: Табеларен приказ на одговорите на второто прашање

Figure 2: Spreadsheet of the answers to the second question

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
2). Дали во организацијата се врши сеопфатна регрутација на потенцијални кандидати што овозможува пријавување на квалитетни кадри?	Да	30	94	61	73
	Не	0	0	7	8
	Без одговор	2	6	16	19
	Вкупно	32	100	84	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 17,491					
C = 0,284					

Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:

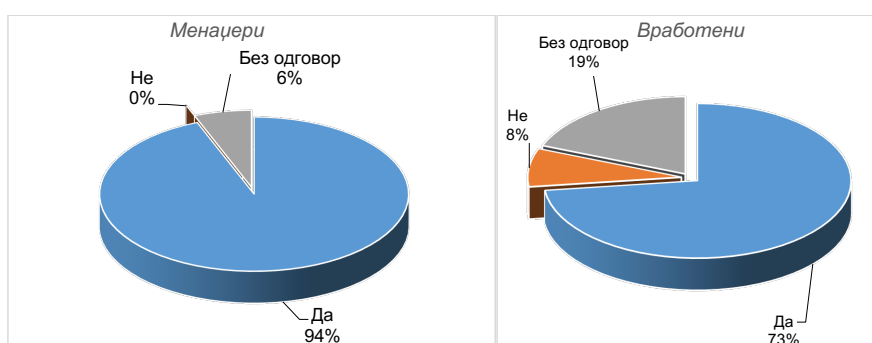


Chart 2: Graphical representation of the answers to the second question

Графикон 2: Графички приказ на одговорите на второто прашање

Добиените резултати од второто прашање ја покажува состојбата колку навремено се осознаваат конфликтните состојби во организацијата. При извршените пресметки за χ^2 -тестот и коефициент на контингенција C добиени се следниве вредности :

$$\chi^2 = 17,491 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,284$$

Од податоците се забележува дека пресметана вредност за χ^2 -тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 која изнесува 5,991. Ова покажува дека реалните фреквенции отстапуваат од очекуваните, односно одговорите на вработените и менаџерите се разликуваат. Коefициентот на контингенција изнесува 0,284 и ни покажува дека интензитетот на јачината на исказите помеѓу вработените и менаџерите е слаба.

Ако најголем дел од менаџерите (94 %) сметаат дека во организацијата се врши сеопфатна регрутација на потенцијални кандидати овозможува пријавување на квалитетни кадри., вработените 73 % тоа го мислат. Кај менаџерите нема негативен одговор, без одговор останале 6 % , а додека 8 % од вработените се изјаниле со негативен одговор и без одговор останале 19 %.

И по ова прашање се гледа дека не е исполнета ни генералната хипотеза за сите прашања, па ни втората помошна хипотеза за ова прашање која гласеше дека: вршење на сеопфатна регрутација на потенцијални кандидати овозможува пријавување на квалитетни кадри.

Третото прашање гласеше: Дали преку спроведеното регрутирање се вработуваат квалитетни кадри, кои предизвикуваат задоволство кај менаџментот и останатите вработени.

Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (Табела 3 и Слика 3).

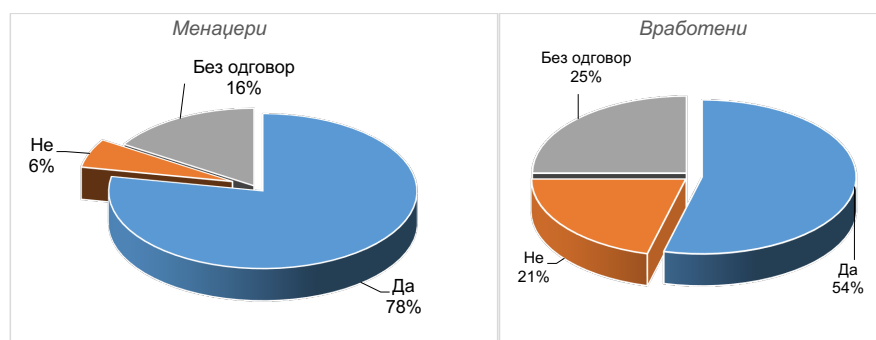
Табела 3: Табеларен приказ на одговорите на третото прашање

Figure 3: Spreadsheet of the answers to the third question

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
3). Дали преку спроведеното регрутирање се вработуваат квалитетни кадри, кои предизвикуваат задоволство кај менаџментот и останатите вработени?	Да	25	78	45	54
	Не	2	6	18	21
	Без одговор	5	16	21	25
	Вкупно	32	100	84	100

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 15,065
C = 0,265

Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:



Графикон 3: Графички приказ на одговорите на третото прашање

Chart 3: Graphical representation of the answers to the the third question

Добиените резултати од првото прашање ја покажуваат состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации. При извршените пресметки за χ^2 -тестот и коефициент на контингенција C добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 15,065 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,265$$

Пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 15,065 и е помала од табличната вредност за χ^2 за два степени на слобода чија што вредност е 5,991.

Тоа покажува дека одговорите на менаџерите и вработените и на ова прашање не соодветствуваат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,265 што покажува многу слаб интензитет на поврзаност на испитуваните варијабли. Најголем процент од менаџерите (78 %) сметаат дека преку спроведеното регрутирање се вработуваат квалитетните кадри, кои предизвикуваат задоволство кај менаџментот и останатите вработени, 16 % од нив останале без одговор, а 6 % одговориле со не. Сепак, различна е сликата која ја даваат вработените каде што 54 % од нив сметаат дека конфликтите во организацијата навреме се решаваат, а 21 % сметаат негативно и 25 останале без одговор.

1) И овде се гледа дека не е исполнета ни генералната хипотеза, па ни третата помошна хипотеза за ова прашање која гласеше, дека квалитетните вработени кадри, преку правилното регрутирање, предизвикуваат задоволство кај менаџментот.

2.2 Кратко заклучно согледувања од емпириското истражување

По обработените емпириски податоци преку анализа, моделирање и истовремено табеларно и графичко прикажување, како и пресметувањето на вредноста на χ^2 -тестот, може да се извлече општ заклучок дека во сите одговори на прашањата, пресметаната вредност на χ^2 -тестот беше поголема од табличната.

Според ова, не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: Правилно организираното регрутирање, овозможува привлекување на квалитетни кадри, па ниту поставените помошни хипотези, кои беа истакнати при анализата на податоците поодделно по секое прашање.

Менаџерите треба да се потрудат да ја променат ваквата ситуација и да посветат поголемо внимание на подобро организирање на регрутирањето на кадрите.

Со тоа се потврдува потребата од ова истражувањето фокусирано на правилното регрутирањето на кандидатите како фактор за ефективно работење на организациите.

ЗАКЛУЧОК

Правилното управување со човечките ресурси треба да биде основен фактор за обезбедување на успешно работење на секоја организација. Затоа менаџментот на човечки ресурсии, мора да обрнува посебно внимание на сите активности за привлекување и одржување на човечките ресурси.

Регрутирањето на кадрите како една од основните активности мора да се сфати како процес кој се презема не само кога ќе се појави празно работно место, туку и како процес на размислување и планирање за евентуалните идни потреби на кадри. Значи, процесот на регрутацијата не треба да постои само тогаш кога ќе се појават празни работни места; напротив, тој треба да биде постојан процес со чија помош ќе се создаде солидна база на потенцијални кандидати за идните работни места.

Во тој поглед, во секоја организација треба да функционира професионално управувана програма за регрутација во текот на целата година и тоа во периодите кога не се потребни нови кадри и во периодите кога се очекува вработување. Секогаш кога ќе се пристапи кон регрутирање потребно е да се има комплетна слика за вкупното функционирање на организацијата како сегмент од нејзиното окружување.

Главната суштина на регрутирањето е да се бараат компетентни луѓе или вработени, односно да се изврши селекција и регрутирање да ја темелите на целата активност на организацијата.

Деловните активности, во ова современо стопанисување, се соочуваат со нови и сè повеќе комплексни барања, на кои можат да одговорат само најспособните, најбрзите и најфлексибилните работници.

Во тој поглед правилното регрутирањето на кадрите, се јавува како приоритетна задача на менаџментот на човечки ресурси во секоја организација.

Користена литература:

- [1] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala; Golden marketing Zagreb, Zagreb;
- [2] Buble, M. (2006), Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split;
- [3] Business Dictionary, Recruitment, <http://www.businessdictionary.com/definition/recruitment.html>;
- [4] Dessler, G. (2005), Human Resource Management: 10th edn, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA;
- [5] Gatewood, R., Field, H., Barrick, M. (2008), Human Resource Selection, 6th ed.; Cengage/South-Western: Mason, OH, USA;
- [6] Gatewood, Robert D., Feild, Hubert, S., Barrick Murray, R. (2008), Human resource selection: Thomson Learnin Inc, USA;
- [7] Hull, E., Jackson, K., Dick, J. (2011), Requirements Engineering, 3rd ed.; Springer: London, UK;
- [8] Mahapatro, B. Bhusan (2010), Human resource management: New Age International(P) Ltd. Pubishers, New Delhi;
- [9] Pržulj, Ž., Vemić-Đurković, J.(2010), Determination of competitive advantage from the perspective of non-material resources of companies, Montenegrin Journal of Economics, NO 11, Vol. VI, ISSN 1800-5845, UDC 33 (51), Ekonomska laboratorija za istraživanje tranzicije, Nikšić, Crna Gora;
- [10] University of Missouri System, Search Committee Training, <https://collaborate.umsystem.edu/sites/hrpublic/documents/CAREER/CURRENT/TalAcq-SearchCommitteeTraining.pdf#page=22>;
- [11] Мицески, Трајче (2009), Здравствена статистика и анализа на податоци: Универзитет „Гоце Делчев“, Штип;
- [12] Мицески, Т. (2009), Менаџмент на човечки ресурси. УГД, Економски факултет – Штип.