

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ
Постдипломски студии: Менаџмент на човечки ресурси во
општествените дејности



**ПРОЦЕСОТ НА СЕЛЕКЦИЈА И РЕГРУТАЦИЈА ВО
МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ**

- магистерски труд -

Ментор:
Проф. д-р Јован Пејковски

Кандидат:
Мира Милевска
4346/12

СКОПЈЕ, 2019 година

Содржина:

1. Вовед	2
2. Менаџмент на човечки ресурси во мултинационалните компании	6
2.1. Процеси во Управувањето со човечките ресурси се:	7
2.1.1. Дизајн на работата и работните задачи	7
2.1.2. Анализа на работата и работните задачи	9
2.1.3. Планирање на човечките ресурси	11
2.1.4. Регрутација и селекција на кадри	14
2.1.5. Ориентација, обука и тренинг на вработените	17
2.1.6. Развој на вработените и управување со кариера	21
2.1.7. Оценка на перформансите на вработетните	24
2.1.8. Плата, награди и бенифиции	26
3. Процесот на селекција и регрутација во мултинационалните компании	28
4. Релевантни истражувња	39
5. Методологија на истражување	44
6. Анализа на резултатите од истражувањето	49
6.1. Верификација на хипотезите	75
7. Дискусија на резултатите	78
8. Заклучок	81
9. Користена литература	86
10. Прилози	91

1. Вовед

Управувањето со човечките ресурси се занимава со сите аспекти на тоа како луѓето се вработени и управуваат со организациите. Терминот *Управување со човечките ресурси* главно произлегува од терминот кадровски менаџмент. Во текот на осумдесетите години на минатиот век, поради економската рецесија и зголемениот притисок на фирмите, глобализацијата и зголеменото темпо на промени со кои се соочува технолошкиот развој, бројни академици започнаа да размислуваат за луѓето во организациите од друга перспектива. Комбинацијата од овие размислувања се развила во она што денес е познато како Управување со човечките ресурси.¹

Управувањето со човечките ресурси е еден од најголемите предизвици со кој се соочуваат компаниите во денешницата, особено кога станува збор за мултинационални компании кои раководат во различни држави и пазари. За да станат „играч на интернационален терен“, управувањето со човечките ресурси во компаниите треба да биде прилагодено на новиот начин на работа. Менаџерите на мултинационалните компании се соочуваат со значајни предизвици со цел да постигнат рамнотежа помеѓу честите конфликтни притисоци за глобална интеграција и локалната одговорност. Во врска со овие проблеми се појавува зголемена свест дека управувањето преку персоналот во целиот свет е од особена важност за интернационалните компании.

Локализацијата на матичната земја е еден од аспектите во рамките на кои мултинационалните компании управуваат. Еден од проблемите на мултинационалните компании е дали интеграцијата и интердисциплинарното учење се ограничени од различните национални култури и политичките системи.

Мултинационални претпријатија се претпријатија кои се вклучени во меѓународниот бизнис без разлика дали притоа применуваат мултидомашна, транснационална или глобална стратегија. Со други

¹ O'Riordan, J. (2007), *The practice of human resources management*, Dublin: Institute of Public Administration, 7

зборови тоа е група на корпорации, кои имаат активности низ многу земји во светот, но се контролирани од една главна централа. Многу важно за мултинационалните претпријатија е влијанието што го имаат од своите матични земји, како и земјите каде што делуваат.²

Мултинационалните компании преставуваат големи комерцијални организации со подружници во поголем број различни земји. Главното седиште на една мултинационална компанија се наоѓа во една земја, додека подружниците се наоѓаат во други земји. Постојат повеќе видови на мултинационални компании:

Централизирани: кај овој модел на мултинационални компании главното седиште е во една компанија додека производството е лоцирано во една или повеќе држави. Овој модел честопати и овозможува на компанијата да ги искористи придобивките од инкорпорирањето и истовремено да го врши производството на своите стоки во областите каде трошоците за работната сила се пониски.

Регионални: кај овој вид на мултинационални компании, главното седиште е поставено во една држава и од таму надгледува различни конгломерации кои се наоѓаат во повеќе држави. Кај овој модел на мултинационални компании, подружниците известуваат директно во главното седиште на мултинационалната компанија.

Мултинационални: кај овој вид компании, компанијата-мајка е лоцирана во една држава и управува со подружници кои се наоѓаат во други земји. Подружниците функционираат независно, воспоставувајќи неколку основни врски со фирмата-мајка.

Во ера на глобализација, мултинационалните компании понекогаш имаат поголеми можности да се адаптираат на економските и политичките промени отколку компаниите кои работат само во една држава. Заедно со намалувањето на трошоците поврзани со производството, овој модел на бизнис исто така ги отвара портите за диверзификација што честопати и овозможува на една компанија да

² Wikipedia, Available at: <https://mk.wikipedia.org>. [Accessed 20 December 2018]

остане на пазарот и покрај тоа што некоја од подружниците се соочува со привремена загуба.³

Мултинационалните компании преставуваат главни актери на современото меѓународно работење во светот односно компании кои ѝ произведуваат ѝ продаваат во најголемиот број на земји. Дефинирањето на мултинационалните компании, во главно се поврзува со големиот број на работни атрибути и перформанси како што се: обемот на производство и активностите кои се реализираат надвор од границите на матичната земја, нивото на остварен приход и профитот во странство, бројот на вработени странци и др. До статусот мултинационала компанија се доаѓа преку работната концепција, начинот на работно размислување, меѓународна визија, мисија и стратегија. Тие преставуваат компании кои размислуваат и делуваат следејќи меѓународна и наднационална логика (при развојот на пазарот, производството и технологијата) и кои при тоа можат активно и директно да влијаат на исполнување на конкурентскиот однос во мултинационални и светски размери. Најчестата слика која се поврзува за мултинационалните компании се: широката мрежа на сопствени филијали и фабрики лоцирани во странство, преку кои се контролира производството и дистрибуцијата на производи и услуги. Кога станува збор за структурната дефиниција на мултинационалните корпорации, различни деловни активности во голем број на земји кои можат да се реализираат во сопствено или мешовито сопствеништво или преку партнерски врски (од лиценци па се до сопствени филијали) се дефинирани од поширокиот пристап на МНК како организациска структура.

Значајноста на мултинационалните компании е огромна и повеќеструка. Тие имаат големо влијание на:

- Алокацијата и користењето на ресурсите во светски размери;
- Создавање нови производи и услуги;
- Стимулирање на нови видови на пазари;

³ Global Negotiator, Multinational corporation (MNC). Available at: <https://www.globalnegotiator.com/international-trade/dictionary/multinational-corporation-mnc/> [Accessed 20 December 2018]

- Развој на нови методи на производство и дистрибуција.

Првите МНК се создадени во САД и Велика Британија. Важна карактеристика на МНК е дека не работат според принципите на обемот на економијата и дека производите и услугите не се диференцирани поради задоволување на побарувачката на локално ниво која е предизвикана поради политичките, културолошките и социјалните разлики помеѓу државите. Филијалите на МНК се релативно автономни целини што се однесува на раководната структура, а нивните производи во главно се произведуваат во локалните подружници. Мултинационалните компании имаат најголемо ниво на интернационализација најголем степен на интензитет на интернационални активности па со тоа се носители на меѓународните маркетинг активности. Појавата на конкуренцијата и потрошувачката од глобален тип, развојот на глобална маркетинг инфраструктура, високото ниво на стекнато знаење како последица на трансферни идеи и искуства, ценовната неефикасност, удвоениот напор помеѓу пазарите – сите овие се причини кои ги поттикнуваат мултинационалните коопаниии на интернационализација.

Мултинационалните компании се развиваат првенствено поради своите интереси, но оставаат и значајни ефекти во секоја земја во која ги спроведуваат сопствените бизнис активности. Со помош на своите развојни и пазарни потенцијали МНК обезбедуваат:

- Дополнителни ресурси за многу земји;
- Трансфер на технологија;
- Трансфер на знаење на локалните граѓани;
- Меѓународни пазарни стандарди;
- Динамична индустријализација;
- Поголема вработеност;
- Подобра капитална и развојна основа;
- Деловно, управувачко и конкурентско оспособување за настап на светскиот пазар.

2. Менаџмент на човечки ресурси во мултинационалните компании

Управувањето со човечки ресурси (Human Resources Management) е функција која и помага на организацијата во остварување на целите поврзани со постигнување и одржување на ефективност на вработените. Управувањето со човечки ресурси е стратедиска менаџерска функција со чија помош топ менаџерите ги остваруваат своите менаџерски претпоставки поврзани со високиот степен на задоволство на ангажираните вработени. Менаџментот на човечки ресурси во организацијата го опфаќа изборот на цели, утврдување на политиките, како и планирање, организирање, координација и контрола на активностите во рамките на човечките ресурси и превземање на акции со цел да се постигнат одредени цели. Како синоним за менаџмент во домашната стручна литература честопати се употребува и терминот управување, како и терминот кадровска функција, како збир од активности поврзани со вработените во организацијата.

Основни задачи на Менаџментот со човечки ресурси се:

- *Планирање* – дефинирање на визијата, мисијата, целите, стратегиите и условите во кои целите би се остварувале;
- *Организација* – подготовка на ресурсите, дефинирање на задачите и координација на индивидуалните и тимските напори;
- *Човечкиот капитал* – градење на однос и мотивирање на луѓето за остварување на сопствените цели и успех на компанијата;
- *Подобрување на процесот и квалитетот на работа* – управување со средствата и активностите така што влезните ресурси би се претвориле во посакувани резултати, и
- *Контрола и оценка на постигнатото* - дефинирање на критериумите за оценка на остварените резултати, задоволство на корисниците и подобрување на процесот на работа.

Меѓу задачите на Менаџментот со човечки ресурси може да се додадат и одлучување, мотивирање и комуникација, како важни и посебни активности на секој менаџер.

2.1. Процеси во Управувањето со човечките ресурси се:

- Дизајн на работата и работните задачи;
- Анализа на работата и работните задачи;
- Планирање и регрутација на човечките ресурси;
- Селекција на кадри;
- Ориентација, обука и тренинг на вработените;
- Развој на вработените и управување со кариера;
- Оценка на перформансите на вработетните;
- Плата, награди и бенифиции.

2.1.1. Дизајн на работата и работните задачи

Дизајнот на работата и работните задачи има влијание врз содржината на работата и работните задачи и ефектот кој тие го имаат врз вработените. Денес сè повеќе внимание е посветено на овие активности. Дизајнот на работата создава соработка помеѓу кадровските професионалци и оперативните менаџери. Менаџерите во главно се одговорни за: развивањето на работните процедури; утврдување на стандардите; извршувањето и дизајнирањето на работните задачи кои работата ги наложува итн. Ефектите од дизајнирањето на работата и работните задачи се одредени од кадровското одделение, кое ги предлага и промените штом праксата и контролата ќе откријат дека има негативни ефекти. Работата се состои од *задачи, должности и одговорности*.

Задачата се состои од активности и преставува јасно препознатлива работна активност, додека *должноста* се состои од поголем број на задачи и преставува поголем дел од работата на една личност. *Одговорноста* е составен дел од секоја работа. Тоа е причината поради која менаџерските места се подобро платени.⁴

Може да се каже дека дизајнот на работата и работните задачи се еднакви со збогатување на работата, но всушност, дизајнот преставува поширок поим. Тој мора да ги опфати: содржината на работата, методите, алатките или технологијата кои се применуваат, нивните комбинирани ефекти врз работата

⁴ Suša, B (2009), *Menadzment ljudskih resursa*, Novi Sad, 145

на луѓето или односот со другите луѓе кои најверојатно ќе се развијат преку интерперсонален контакт.

Зголемувањето на работата, вклучува проширување на обемот на работа заедно со бројот на различни задачи кои треба да се извршат.

Збогатувањето на работата значи да се зголеми длабочината на работата со додавање на дополнителни одговорности за планирање, организација, контрола и оценување.

Зголемувањето на длабочината на работата се однесува на зголемувањето на влијанието и контролата која вработените ја имаат врз својата работа. Обезбедувањето на поголема автономија и одговорности и можност за личен развој, може да ја зголеми длабочината на работата.

Ротацијата на работните места може да биде начин да се разбие монотонијата која ја создава рутинската работа со мал обем, така што работникот се преместува од едно место на друго.

Поединецот ќе биде задоволен од работата која ја прави, ако тој создаде три „психолошки состојби“:

- 1) Тој мора да открие дека работата е значајна, што значи дека ја вреднува позитивно во сопствениот систем на вредности;
- 2) Тој мора да чувствува одговорност за резултатите од својата работа;
- 3) Тој мора да знае дали резултатите од работата задоволувачки.

Други елементи на дизајнот на работата се:

- 1) **Професионализам.** Некои работни места можат да бидат дизајнирани на начин што ќе бидат потребни професионалци за нивно извршување. Професионалците ги поседуваат неопходните знаења и не е потребно да се надгледуват. Единствениот проблем е што тие повеќе се врзуваат за работата отколку за работодавачот;
- 2) **Физички услови за работа.** Некои од факторите кои влијаат на работата се: големината на работниот простор и бучавата предизвикана од надворешната средина;

- 3) **Групен наспроти индивидуален дизајн на работата.** Откриено е дека користењето на групи или работни тимови го зголемува задоволството од работата и ја намалува флукуацијата.⁵

2.1.2. Анализа на работата и работните задачи

За да се постигнат квалитетни перформанси, организациите треба да ги разберат и поврзат потребите на работното место и луѓето. За да се разбере ова потребна е анализа на работното место, односно процес преку кој се добиваат детални информации за работните места. За да се изврши работата потребно е да се обезбеди основно знаење за луѓето, обуки, оценка на перформансите и многу други активности. На пример, евалуацијата на супервизорот за работата на вработените треба да биде базирана на перформансите поврзани со потребите на работното место.⁶

Анализирањето на работата претставува системски процес на собирање, анализа, разбирање и прикажување на валидни информации во врска со работата и контекстот во кој се извршуваат. Системскиот процес значи дека анализата се извршува плански по однапред определени методи, додека пак валидните информации се доказ дека анализата на работата обезбедува точни и прецизни информации за работата. Менаџерите треба постојано да прават анализа на работата бидејќи претставува основ за планирање на човечките ресурси. Анализата на работата може да се дефинира и како процес на организирано собирање и средување на релевантни податоци и информации за работата, потребни знаења и способности, одговорности и други барања потребни за извршување на одредена работа.

Информациите за работата се насочени во два правци:

- Кон работното место, односно назив на работното место, опис на работата, должности, одговорности и сл.;
- Кон извршителот односно стручна подготовка, работно искуство, познавање на странски јазици.

Анализата на работата ја појаснува суштината и содржината на работата од една страна, и барањата што се однесуваат на извршителот од друга

⁵ Пушкице, Достапно на: <https://www.puskice.org>. [Превземено на 20.12.2018 г.]

⁶ NOE, R. A., et al. (2011), Fundamentals of Human Resource Management, New York: McGraw-Hill/Irwin, 105

страна. Таа обезбедува повеќе бенефиции за организацијата, а добро концепираната и спроведена анализа подразбира:

- Утврдување на описот на работата и бројот на извршители за секое работно место;
- Утврдување на условите кои мораат да се исполнат за извршување на одредена работа;
- Дефинирање на релативните вредности на работата со цел да се обезбеди интерна и екстерна праведност на системот на наградување;
- Дефинирање на односот на надредени и подредени;
- Дефинирање на општите принципи, правила и методи на работата и сл.

Собирањето на информации за карактеристиките на работата која ја разликува од другите работи се вклучени во анализата на работата, а информациите кои можат да помогнат во разликувањето се:

- Работни активности и однесување;
- Интеракција со другите;
- Стандарди на перформансите;
- Опремата и машините кои се користат;
- Работни услови;
- Надгледување, кој надгледува и од кого е надгледуван;
- Знаење, вештини и потребни способности.

Квалитетната анализа на работата започнува со темелни подготовки. Целта на подготовката е да се дефинираат три нешта и тоа:

- a) Кои информации во врска со работата треба да се собираат;
- b) Кои се изворите на информации;
- c) На кој начин би требало да се собираат потребните информации.

Изворите на информации можат да доаѓаат од: извршителите, непосредните раководители, пишани извори (правилници, упатства, програми и сл.) и др. Информациите можат да се собираат со употреба на различни методи како што се: набљудување, интервјуа, прашалници и др.

Основните фази во анализата на работата се:

- a) Дефинирање на обемот на анализата на работата (се дефинираат предметот и целта на анализата на работата);
- b) Избор на методите за анализа на работата;
- c) Собирање и анализа на податоците;
- d) Евалуација и анализа на работата.⁷

2.1.3. Планирање на човечките ресурси

Успехот на современите компании не може да се постигне без соодветните човечки ресурси кои располагаат со знаење, способности и лични карактеристики кои соодвествуваат со компаниските активности, работните цели и барањата на пазарот.

Под планирање на човечките ресурси се подразбира навремено предвидување на потребите на човечки ресурси по занимање, образование, број, квалификација и роковите за да се реализира тоа планирање, вклучувајќи ги и потребните финансиски средства. Планирањето на човечките ресурси не може да се сведе на механичка пресметка на потребниот број на луѓе за одреден период. Во суштина, планирањето на човечките ресурси треба да биде предмет на длабока анализа и проучување од страна на топ менаџментот на компанијата и Секторот за човечки ресурси.

Секое планирање на човечките ресурси се базира и мора да биде во согласност со стратегијата на организацијата во насока на постигнување и одржување на конкурентската предност. Во таа смисла, се предвидува не само бројот на вработени кој ѝ е потребен на организацијата во иднина, туку и одредени вештини, способности и знаења кои треба да ги поседуваат вработените за да можат навремено и соодветно да одговорат на поставените задачи. Планирањето на човечките ресурси има за цел да ја исполни конкурентската стратегија на компанијата, така што ќе обезбеди соодветен број на вработени, кои треба да ги обучи за да одговорат на потребите на работното место и да ги мотивира за да својата работа ја извршат како продуктивни и задоволни вработени.⁸

Процесот на планирање на човечките ресурси се состои од неколку фази:

⁷ Milić, Z. (2011), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd, 20

⁸ Damjanović, P. et al. 9. (2012), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd, 208

- ❖ Анализа на окружувањето;
- ❖ Предвидување на потребите од човечки ресурси;
- ❖ Предвидвање на можностите за обезбедување на човечки ресурси;
- ❖ Донесување на планови;
- ❖ Воспоставување на повратни информации.⁹

Анализа на окружувањето

Анализата на окружувањето подразбира анализа на надворешната средина (на пр. економска, правна, политичка, социјално-демографска) и анализа на внатрешната средина (мисија, визија, цели, стратегија, организациска култура).

Многу е важно организацијата добро да го проучи релевантниот пазар на трудот. Пазарот на трудот може да се разликува на повеќе основи:

- Географски разлики;
- Затворен и отворен пазар;
- Структура на професијата;
- Генерациски разлики.

Предвидување на потребите од човечки ресурси

Неопходно е да се процени моменталната состојба на човечките ресурси и тогаш да се пристапи на процена на идните човечки ресурси.

Првиот чекор во проценката на моменталната состојба на човечките ресурси во една организација е анализа на работата. Во практика, постојат неколку начини и методи потребни за анализа на работата:

- Директно набљудување на поединците на работното место;
- Интервјуирање на вработени;
- Пополнување на прашалник од страна на вработените;
- Евидентирање на дневните активности во дневник.

Вториот чекор во проценката на моменталната состојба на човечките ресурси е описот на работата. Податоците добиени од анализата на работата преставуваат основ за опис на работата под кое се подразбира пишан

⁹ Đorđević, B, J.& Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum, 72

извештај за тоа што го работат лицето или вработените кои ја извршуваат работата и под кои услови одредена работа се извршува.

Третиот чекор во проценката на моменталната состојба на човечките ресурси е спецификацијата на работата. Информациите за квалификациите на вработените потребни за успешно извршување на работните задачи се вклучени во спецификацијата на работата.

Предвидвање на можностите за обезбедување на човечки ресурси

За да планирањето на човечките ресурси би имало добри резултати, потребно е да се предвидат можностите за обезбедување на работна сила, односно понудата на екстерните и интерните кандидати. Особено е важно да се обрне внимание на анализата на интерната понуда, односно лицата кои се веќе вработени во компанијата.

За анализа на состојбата на интерната понуда на кандидати од особено значење е анализата на следните фактори (во однос на целата организација):

- ❖ Бројот на вработени по функција/работно место;
- ❖ Занимање;
- ❖ Титула;
- ❖ Способности;
- ❖ Квалификации;
- ❖ Години;
- ❖ Работен стаж;
- ❖ Ефект.

Донесување на планови

За да се донесе адекватен план за човечки ресурси, потребно е најпрво да се анализира односот меѓу предвидените потреби и предвидените можности за обезбедување на човечките ресурси.

Воспоставување на повратни информации

Плановите за човечки ресурси никогаш не требаат да се сметаат за трајни и дефинирани, туку треба адекватно и навремено да се ажурураат и да се ускладат со потребите на организацијата.¹⁰

2.1.4. Регрутација и селекција на кадри

Под регрутација се подразбира ангажирање на лице или група за одредена позиција. Исто така, се создава врската помеѓу работодавачот и барателот на работа. Имено, при процесот на регрутација треба да се процени аналитичката, логичката и критичката посветеност и одговорност кај кандидатите од страна на секторот за човечки ресурси.¹¹ Под *регрутација* се подразбираат сите оние активности кои на било каков начин влијаат, како на бројот и квалификациите на лицата кои се пријавуваат за слободното работно место, така и на веројатноста, лицата кои аплицираат да го прифатат понуденото работно место, се разбира, под услов да ги исполнуваат сите барања. Суштината на регрутацијата е да се пронајдат што повеќе потенцијални квалификувани и способни кандидати кои би можеле соодветно да ја извршуваат работата.

Бизнисмените, менаџерите за човечки ресурси и други професионалци користат многу стратегии и методи за регрутација. Некои од најмногу користените методи вклучуваат огласување по локалните весници и интернет; огласување во рамките на компанијата, ангажирање на центри за вработување и користење на државни центри за вработување. Прогресивните компании ги користат и социјалните медиуми за да дојдат до најдобрите кандидати.

- Огласување: еден од најчестите методи за огласување користен од бизнисмените е огласување по печатените и онлајн медиуми. Целта на овој метод е да се огласува на места каде што постои поголема веројатност да се привлечат оние кандидати кои и се потребни на компанијата. Огласувањата најчесто вклучуваат локација, назив на

¹⁰ Damjanović, P. et al. 9. (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, 83

¹¹ Ukessays: Human Resource Management For Recruitment And Selection Process, Available at: <https://www.ukessays.com/essays/business/hrm-for-recruitment-and-selection-process-business-essay.php>, [Accessed 25 December 2018]

работата, опис на работата, компезациски пакет и инструкции како да се аплицира за тоа работно место;

- Интерно огласување: многу често, менаџерите ги користат и интерните билтени за да ги алармираат останатите вработени за слободните работни места. Причините се најчесто од двоен карактер: да им се понуди можност да аплицираат на оние кои бараат унапредување и да се побараат препораки од вработените.
- Центри за вработување: компаниите најчесто користат центри за вработување како дел од стратегијата за вработување на нови лица. Преку центрите за вработување може да се заштеди време при првичниот скрининг на апликациите за работа, проценка на квалификациите и тестирањата и проверка на референците. Услугите кои ги обезбедуваат регрутерите, кои најчесто се специјализирани во одредени области, се наплатуваат.
- Државни центри за вработување: државните центри за вработување најчесто нудат услуги за огласување како дел од програмата за намалување на невработеноста. Државните центри за вработување начесто поседуваат со печатени и онлајн списоци каде што компаниите можат да ги објавуваат слободните работни места;
- Социјалните медиуми: можат да бидат моќен ресурс бидејќи ги поврзуваат професионалците насекаде во светот. Користејќи ги социјалните медиуми може да се соработува и да се стигне до многу квалификувани професионалци.¹²

Под селекција на кандидати се подразбира процесот на интервјуирање и евалуирање на кандидатите за одредено работно место и селекција на поединци за вработување согласно одредени критериуми (квалификации, вештини и искуство). Селекцијата на кандидати може да се движи од многу едноставен до многу сложен процес, во зависност од компанијата и работната позиција. Селекцијата е процес на поставување на

¹² Chron (2018): Recruitment Strategies & Methods. Available at: <https://smallbusiness.chron.com/recruitment-strategies-methods-10441.html> [Accessed 27 January 2019]

вистинскиот човек на вистинската работа, односно на усогласување на организациските барања со вештините и квалификациите на луѓето.¹³

Целта на *селекцијата* на кадри е да предвиди како кандидатот би се однесувал на работа. Селекцијата се врши врз основа на анализа на работата и специфицирање на извршителот. Сите работодавачи сами одлучуваат на кој начин ќе ги проценат кандидатите и кои методи ќе ги користат.

Најчести методи кои се користат при селекција се: формулари, тестови, интервјуа, проверка на биографијата и препораките и физички преглед на кандидатот. Под успешно извршена селекција се подразбира дека примениот кандидат ефикасно ќе ги извршува работните задачи согласно критериумите и правилата кои ги поставува самата организација.

- Прелиминарно интервју: целта на прелиминарното интервју е во основа да се елиминираат неквалификуваните апликации врз основа на информациите добиени од формуларите за апликација. Основната цел е да се елиминираат несоодветните кандидати;
- Тестови: кандидатите кои го поминале прелиминарното интервју се повикуваат на тестирање. Постојат различни видови на тестови кои зависат од работното место и компанијата. Тестовите можат да бидат тестови за способноста и интелигенцијата; тестови на физичката способност и тестови на личноста; тестови за симулирање и извршување на работата; и On-line тестови. Овие тестови се прават со цел да се оцени колку добро можат да се изведат задачите поврзани со работното место од страна на кандидатот. Покрај овие постојат и тестови за интерес; графолошки тестови, медицински тестови, психометрички тестови итн.;
- Интервју: наредниот чекор во процесот на селекција е интервјуто. Под интервју се подразбира усмен разговор меѓу кандидатот и надлежниот од компанијата, кој има за цел да дојде до одредени податоци за кандидатот преку неговите одговори на поставените прашања. Интервјуто може да биде: структурирано и неструктурирано; ситуационо и бихевиорално; еден на еден; наизменично интервју; панел интервју; телефонско интервју;

¹³ Hrmpractice: Employee Selection, Available at: <http://hrmppractice.com/employee-selection/> [Accessed 27 January 2019]

- Проверка на биографијата и препораки: се користат за да се провери веродостојноста на информациите дадени од страна на кандидатите. Во најголем број на случаи преставуваат само формалност и имаат мало влијание врз одлуките за избор. Биографските податоци на потенцијалниот кандидат кои е неопходно да се проверат се однесуваат на образованието (датум, место и време на стекнување на дипломата); лични податоци (датум на раѓање); исполнување на законските услови за заснивање на работен однос и кривичната евиденција во локалните судови и општини;
- Одлука за избор: откако ќе се соберат сите информации, еден од најкритичните чекори е да се донесе одлуката за избор. Крајната одлука треба да се донесе помеѓу апликантите кои ги поминале прелиминарните интервјуа, тестови, завршни интервјуа и референтни проверки;
- Физички прегледи: откако ќе се направи изборот, кандидатот треба да биде подложен на лекарски преглед. Понудата за работа честопати зависи од тоа дали кандидатот ќе го помине лекарскиот преглед,
- Понуда за работа: наредниот чекор е понудата за работа на оние кандидати кои ги преминале сите претходни пречки.¹⁴

2.1.5. Ориентација, обука и тренинг на вработените

Под *ориентација* се подразбира процесот во кој нововработениот се прилагодува на условите на работната средина и правилата за работа на целата организација. Па така, ориентацијата преставува: запознавање на вработениот со работата која ќе ја извршува, со работните задачи кои спаѓаат во описот на работното место, со колегите со кои ќе соработува и негово запознавање со целокупното управување на организацијата, производите и услугите кои компанијата ги нуди, вредностите и ставовите на нејзината организациска култура, историјата на организацијата, бенефициите и обврските на вработените. Во зависност од тоа колку е успешен процесот на ориентација, толку новиот вработен ќе може поефективно и поефикасно да ги извршува своите должности. Ориентацијата е важна бидејќи ги намалува

¹⁴ Human Resources Management, Available at:
<https://corehr.wordpress.com/recruitment/selection-method/> [Accessed 22 December 2018]

трошоците и можностите на рано заминување од компанијата на нововработените. Шансите за заминување од компанијата се далеку поголеми во првите месеци од вработувањето. Таквите рани заминувања предизвикуваат нарушувања и создаваат дополнителни трошоци како што се трошоците за пронаоѓање на замена, трошоци за обука, трошоци предизвикани од ниската продуктивност на новите вработени и трошоци кои произлегуваат од празнините кои се појавуваат пред да се пронајде соодветна замена.¹⁵

Обуката е процес на учење кој вклучува стекнување на вештини, донесување правила и формирање ставови. Примарната одговорност за обуката на нововработените ја има менаџерот. Според друга дефиниција, пак, под обука се подразбираат методите кои им помагаат на нововработените или на веќе вработените да се стекнат со вештини кои им се потребни за извршување на работата.

Во зависност од видот и интензитетот на промените, од една страна, типот на работа и ефикасноста на нејзиното извршување, од друга страна, се формира и *содржината* на обуката, сепак, обуката треба да опфати:

1. Развивање на вештини т.е. способности со кои вработените успешно би ја извршувале работата;
2. Да даде информации за организацијата, нејзините производи, услуги, деловна политика и други релевантни карактеристики;
3. Да им се развие позитивен став на вработените кон својата организација.

Целта која обуката треба да ја постигне, се состои во:

- Да се развијат работни и успешни методи на работа;
- Мотивација и интерес за учење;
- Да им развие на вработените позитивен став кон работата и слично.

Во првиот случај, обуката ќе биде насочена кон оспособување на вработените за успешно извршување на работата, додека пак, во вториот случај обуката ќе биде насочена кон давање на дополнителни знаења и вештини. Ова најчесто е резултат на промените во процесот на работа, методите на работа,

¹⁵ Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice, London: Kogan.603

машините и алатот, воведување на нови производи, промена на работното место и сл. Во секој случај, потребата од обука се покажува како потреба доколку организацијата сака да ја одржи конкурентската позиција на пазарот.

Под обука се подразбира усовршување на вработените. Постојат големи разлики во способностите, искуството и карактерот на кандидатите, па квалитетот на обуката се зголемува во зависност од индивидуалните способности на кандидатот.

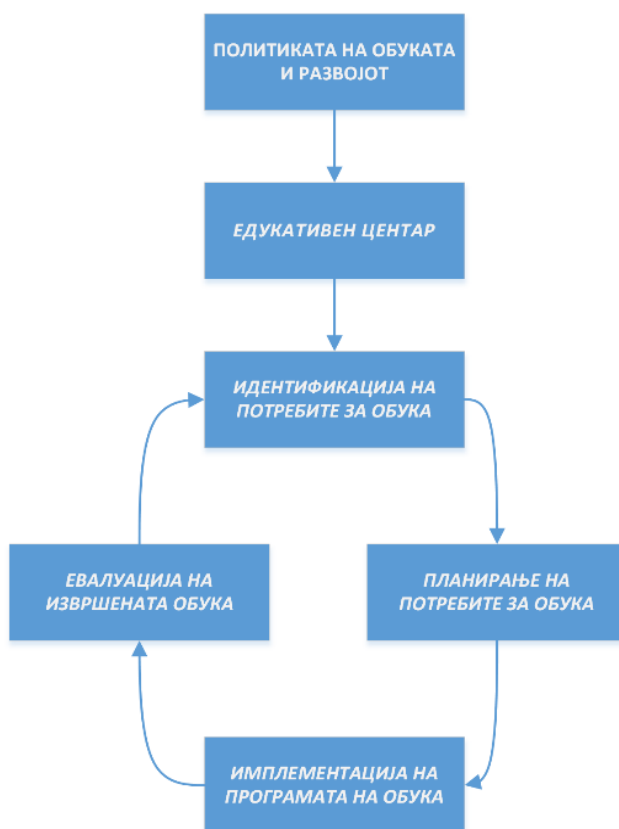
Со образовните програми најчесто не е можно да се опфатат сите практични знаења кои ги бара една компанијата, па се јавува потреба за обучување на нововработениот кадар.

Тоа е скап процес, бара да се одвои време и финансиски средства за да се ангажираат други вработени, кои наместо да бидат ангажирани со исполнување на своите работни задачи, работат на обучување на нововработените. Секоја компанија одделно одлучува дали и во која мерка ќе обучува свои нововработени. Точно е дека така обучените вработени подоцна, со своето работење ги надоместуваат вложените средства, но компанијата секогаш мора да дозира одредено ниво на обука, бидејќи е можно да се јави нелојалност на вработениот, па тој со стекнатите знаења да прејде во друга компанија. Затоа, должината и интензитетот на обуката, најчесто во зависност од сложеноста на работните задачи кои стојат пред нововработените е одлучена од секоја компанија одделно.

Обука може да се смета едnodневна подготовка за извршување на работните задачи, но како обука може да се смета и повеќемесечното високософистицирано подучување. Во секој случај овој процес е насочен кон зголемување на способностите на поединците или групите. Програмите за обука се директно задолжени за одржување и унапредување на тековните работни способности на нововработените, а програмите за развој се грижат за идните потреби на компанијата.

Развојните програми се така дизајнирани што на вработените ќе им дадат знаење кое ги надминува рамките на нивната моментна позиција. Вака оспособени, тие се подготвени да одговорат на задачите што ги носи времето пред нив. Во поголемите компании, кадровското одделение е должно да изготви соодветни програми за обука на целокупниот нововработен персонал. Во наши услови, особено во малите бизниси, по правило нема време

и средства за обука на вработени или се работи со програми кои се со скратена содржина. Менаџерскиот кадар обично се обучува за мануелно технички вештини, додека менаџерите се обучуваат за развивање на менаџерски знаења и вештини. Без оглед на различните знаења и вештини, кои се потребни за менаџерскиот и за неменаџерскиот кадар, принципите на обуката се слични и ќе бидат прикажани унифицирано. Овој кадар е доста мотивиран, па обуката оди брзо и лесно, бидејќи непосредно по завршената обука следи вистинско вработување. Резултатите од обуката се евидентираат, па кандидатите кои во текот на обуката покажале поголемо знаење, вештина или иницијатива, се назначуваат како потенцијално унапредлив кадар. Теоретски постои можност, на кандидатите кои не ја завршиле со успех обуката, истата да им се повтори, но во пракса тоа ретко се случува. Кандидатите кои не ја задоволиле обуката, најчесто се отстрануваат од компанијата.¹⁶



Програмата за обука и развој на вработените опфаќа неколку фази:

- Одредување на организациските потреби за обука;
- Развој на стратегија, план и програма за обука;
- Имплементација на програмата за обука;
- Евалуација на резултатите од обуката.

Слика 1. Основни фази во процесот на обука

¹⁶ Претприемач: Обука – Создавање на успешни и ефикасни кадри, Достапно на: <http://www.pretpriemac.com/obuka-sozdavanje-na-uspeshni-i-efikasni-kadri/>. [Превземено на 20.10.2018 г.]

Методите за обука се клучни елементи во процесот на обука, па затоа, разбирливо е и вниманието кое им се посветува. Кој метод би се употребил, во суштина го одредува програмата за обука и видот на работата за кој се обучува, па од тој аспект работните места во организацијата би можеле да се диференцираат во две главни групи: неменаџерски и менаџерски работни места. Првите се побројни, додека другите се многу посложени, но и едните и другите се важни за компанијата.

Од многуте методи за обука може да се издвојат следните: техники на презентација; hands-on¹⁷ техника; практична обука на работното место; симулации; техника за изградба на група. Најпознати методи за обука на менаџери се: учење преку работа и ротација на работното место како и методот на случај и менаџерските игри.

2.1.6. Развој на вработените и управување со кариера

Кариерата може да се дефинира како низа на работни улоги на поединците. Традиционално ова се однесувало само на оние личности кои извршувале менаџерски или професионални работи, но денес се користи и во општа смисла за да се опишат работните улоги на вработените.

Друга дефиниција е дека кариерата означува поместување нагоре, односно напредување и усовршување на работните улоги. Кариерата може да се дефинира и како „развој на поединците во поглед на нивното знаење и нивното работење во текот на животот”¹⁸.

Целта на развојот на кадри е да се зајакне способноста на вработените за успешно превземање на поголеми одговорности. Развојот обично се однесува на подобрување на интелектуалните или социјално-психолошките способности неопходни за подобро извршување на работата и работните задачи. Ова подобрување може да се постигне преку формални и неформални средства. Развојот на кариерата во главно зависи од менаџерите. Менаџерите најдобро ги познаваат целите и можностите на вработениот, континуирано го вреднуваат нивното извршување и ги познаваат нивните добри

¹⁷ Метод кој бара директно да биде вклучен во работните задачи за кои се обучува во присуство на менторот

¹⁸ Collin, A. & Watts, A.G. (1996), *The death and transfiguration of career – and of career guidance?*, British Journal of Guidance and Counselling, 24, 385–398

и лоши страни, па така тие најдобро можат да предложат соодветни мерки за нивен развој.¹⁹

Додека обуката се однесува на сегашноста, развојот на кадри се однесува на иднината на организацијата. Организацијата не може да си дозволи да остане постојано иста. Таа треба да биде подготвена за промени, а исто такви треба да бидат и луѓето што ја сочинуваат. Во извесна смисла, тешко е да се оддели идејата за развој на кадри од организацискиот развој. Во двата случаи, станува збор за стратегии за остварување на промените со цел максимално искористување на постоечките ресурси и овие две стратегии не можат да постојат една без друга. Целта на развојот е да ја зголеми способноста на вработените за успешно извршување на одговорностите во организацијата. Развојот најчесто се однесува на подобрување на интелектуалните или емоционалните способности, неопходни за подобро извршување на работата и работните задачи. Ова подобрување може да се постигне со формални или неформални средства. Според едно истражување, околу 50% од компаниите имаат формални развојни планови за првото ниво на менаџментот. Развојот на вработените во извесна мера зависи и од нивниот однос со првото ниво на менаџментот. Фокусирајќи се на целите и можностите на вработениот, менаџерот во голема мера може да влијае на неговиот развој. Евалуацијата на ефикасноста, очигледно има важна улога во развојот. Преку дискусија за моменталните исполнувања на вработениот како и за неговите добри и лоши страни, можат да се предложат и конкретни чекори за неговиот иден развој. Потоа се започнува со создавањето на планови за да се развијат потребните знаења и вештини. Со цел, развојот да биде успешен, менаџерите од сите нивоа мораат да бидат вклучени во овој процес.

Под *управување со кариера* се подразбираат сите активности кои ги преземаат како самите вработени, така и компанијата во која работат, со цел да станат свесни за своите способности, вештини и знаења кои потоа би ги усовршувале со цел да напредуваат во своите кариери.

Додека потребите на организацијата го одредуваат планот за регрутација и ангажирање на вработени, потребите на поединецот се рефлектираат многу појасно преку неговиот план за кариера. Овие два плана, се разбира се совпаѓаат, поради тоа што поединецот требало да ја планира

¹⁹ Damjanović, P. et al. 9. (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, 287

својата кариера за да ги искористи можностите од извршуваните задачи за време на неговата кариера. При планирањето на персонал, организацијата треба да ги земе во вид како организациските така и индивидуалните перспективи. Планот за човечки ресурси преставува основа за успешно планирање на кариерата во една организација.

Луѓето најчесто ја следат кариерата која најмногу одговара на нивните интереси. Кариерата е продолжение на сликата за себе и влијае врз создавањето на оваа слика. Ориентацијата на вработениот (претприемничка, уметничка, итн.) и неговите лични потреби (вклучувајќи ја потребата за моќ и потребата за остварување) влијаат врз изборот на кариера. Исто така, од особена важност е и социјалното потекло, како што е занимањето и нивото на образование на родителите. Помалку е познато зошто луѓето ги избираат некои организации. Една од причините е секако, достапноста на работата во моментот кога тие ја бараат. Без оглед на овие причини, се чини организациите се избирани од луѓето кога ќе почувствуваат дека климата во организацијата ги погодува нивните лични особини.²⁰



²⁰ Orlić, R. (2005), *Kadrovski menadžment*, Beograd, 245

2.1.7. Оценка на перформансите на вработетните

Значењето на оценката на перформансите се состои во тоа што на основа на евалуации (оценки), ќе се биде во можност да се донесе објективна одлука за компензациите, унапредувањата, напредувањата и распоредувањата на вработените од менаџерите.

Оценката на перформансите претставува верификација на успешната или неуспешната работа и резултат од таа работа. Се настојува да се избегне субјективната оценка за поединецот која може да настане поради различните критериуми на оценувачот, симпатија или одбивност кон оценувачот итн.

Менаџирање со перформансите на вработените е повеќе од само вреднување на резултатите од работата на вработените. Перформанс менаџментот, покрај вреднувањето го прави и следното:

1. Ги дефинира барањата кои се однесуваат на резултатите на работата;
2. Го олеснува постигнувањето на истакнатите цели;
3. Ги охрабрува вработените да постигнуваат што подобри резултати.

Оценката на перформансите претставува и оцена на моменталниот и досегашниот резултат на вработените. Целта на оценката на перформансите може да се сумира во следново:

- Обезбедување на формални докази за донесување на одлуки во врска со вработените (откази, унапредувања);
- Повратна информација помеѓу вработените и менаџментот;
- Одредување на целите на програмата за обука;
- Дијагностицирање на организациските проблеми;
- Проверка на критериумите според кои се врши оценувањето (валидност на тестовите).

При градењето на системот на евалуација многу е важно да се изгради структуриран систем на оценување како и прецизни критериуми на оценување од страна на секторот за човечки ресурси. Без поставени јасни критериуми, евалуацијата ја губи својата смисла.

Во главно, се тргнува од основните димензии на работата: квалитет, квантитет, исполнување на временските рокови, почитување на

предвидениот буџет, самостојност во работата и интерперсоналното влијание. Најчесто се оценуваат личните карактеристики на вработените, односно нивното однесување на работа и резултатите од работата. Овој систем најчесто се користи кај занимања кои не се поврзани со производен процес, иако е користен од некои поголеми организации и при производни процеси кога сакаат нивните вработени да располагаат со одредени карактеристики или компетенции (да препознаваат проблеми, да предлагаат решенија за унапредување на процесот итн.).

Некои од компетенциите кои се оценуваат би можело да бидат:

- Тимска работа (Team work);
- Градење на тим (Team bulding);
- Комуникација (Communication);
- Посветеност на работата (Work orientation);
- Посветеност на постигнување резултати (Achivment orientation);
- Решавање на проблеми (Problem solving);
- Аналитички вештини (Analytical skills);
- Донесување на одлуки (Decision making);
- Водство (Leadership);
- Креативност (Creativity);
- Флексибилност (Flexibility);
- Иницијатива (Initiative);
- Меѓучовечки односи (Interpersonal skills);
- Проценување (Judgement);
- Вештина на убедување (Persuasiveness);
- Планирање и организација (Planining and Organizing Skills);
- Презентирање (Presentation Skills);
- Управување со време (Time Management).²¹

Најраспространета е оценката на перформансите која се базира на компетенциите на сите нивоа во една организација. Секако, за секое ниво се одредуваат посебни карактеристики кои се оценуваат. Така на пример, на

²¹ Đorđević, B, J., Pavić, Ž. (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Beograd: Univerzitet Singidunum, 54

работниците кои се наоѓаат во производниот процес се оценува: комуникацијата, тимската работа, посветеноста во работата и решавање на проблемите. Кај супервизорите, покрај овие компетенции се оценува и лидерството, а за секое наредно ниво на менаџмент се додаваат компетенции кои се оценуваат.

Оценувањето може да биде извршено од непосредните раководители, колегите на вработените, самите вработени, но може да биде извршено и од страна на повисоко поставени раководни лица, клиентите или непосредните раководители.

Еден од најраспространетите системи за оценување е *Системот 360°*, односно користењето на повеќе различни извори на оценување со што се обезбедува поголема објективност и валидност на оценувањето.

2.1.8. Плата, награди и бенифиции

Платата претставува месечен надоместок и претставува најголем дел од надоместоците што вработениот ги прима за неговата работа. Животниот стандард на сите вработени е под директно влијание на системот на плати. Како последица на необјективниот систем на надоместоци се јавуваат штрајкови и недостиг на ангажираност за извршување на работните задачи. Генерално, работната атмосфера и меѓучовечките односи во организацијата се одржуваат под влијание на системот на плати.

Основната улога на системот за наградување е усогласување на индивидуалните интереси на вработените и стратешките цели на претпријатието преку привлекување и задржување на способните луѓе, охрабрување и поттикнување на вработените да ги развиваат своите способности и знаења, мотивирање на вработените и креирање на култура во која вработените ќе се грижат за успехот на компанијата во која работат.

Надоместоците на вработените се однесуваат на сите видови плати или награди кои се исплаќаат на вработените, а произлегуваат од нивната работа. Постојат два вида на награди: директни финансиски исплати (во вид на плата, стимулации и бонуси) и индиректни исплати (во вид на финансиски бенефиции, како што се годишни одмори и осигурување кое го финансира работодавачот).

Бенефициите се дополнителна награда која им се дава на вработените како награда за членството во организацијата. Бенефицијата која работодавачот ја дава претставува индиректен надоместок. Тие имаат парична вредност, но вработените не ги добиваат парите на рака. Затоа бенефициите не се сметаат како приход на вработените, а понекогаш тие се и по вредни од еквивалентот за плаќање во готово.²²

²² Plaća kao faktor motivacije za rad, Available at: <https://sites.google.com/site/motivacijazaposlenih/time-tracker/project-updates/kontaktirajte-nas/project-definition/motivacijske-tehnike/teorije-motivacije/vrste-motivacionih-kompenzacija/materijalne-kompenzacije/placa-kao-faktor-motivacije-za-rad>. [Accessed 20 October 2018]

3. Процесот на селекција и регрутација во мултинационалните компании

Успехот на мултинационалните компании зависи од тоа колку добро е стекнат, развиен и одржуван човечкиот талент на долг рок. Вработувањето на работници вклучува селекција и регрутација како во матичната земја така и во странство. Тоа исто така вклучува и управување со мобилна работна сила која што е ангажирана на едно место и преместена на друго од различни причини. Мултинационалните компании кои имаат стратегија за проширување се поттикнути да ги пронајдат вистинските таленти за да ги задоволат своите потреби за вработување од достапната зона на управување.

Менаџерите за човечки ресурси и другите агенции за вработување служат како извор на обезбедување доволно информации за тоа колку е адекватен локалниот пазар пред да се одлучи каде да се лоцира работењето на компанијата и дали да се учествува во некоја инвестиција надвор од границите, заедничко вложување или сојуз. Исто така и други бизнис фактори, како финансиската и правната легислатива мораат да бидат целосно истражени.

Јадрото на менаџментот на човечки ресурси во мултинационалните компании е да привлече, развие и одржува ефикасна работна сила во рамките на организацијата. Привлекувањето на ефективна работна сила вклучува планирање на човечките ресурси, анализа на работата, регрутирање и селектирање. Развојот на таа работна сила вклучува и обука, проценка и развој на кариерата. Одржувањето на работната сила вклучува: финансиски награди, нефинансиски бенефици итн. Би требало барем една од овие функции да се пренесе во субсидиарната компанија. Со оглед на тоа што селекцијата и регрутацијата е една од најкомплексните и најтешките функции на управувањето со човечките ресурси во мултинационалните компании, истата би требало да се пренесе и во новата организација. Тука е вклучено селектирањето, поставувањето и локализирањето на вработени во новата организација. Потребно е да се избере комбинација од работна сила, вклучувајќи менаџери, кои поседуваат соодветни нивоа на технички и

концепциски вештини, па затоа е добро оваа одговорност да ја пренесат во новата организација која најдобро ги познава локалните услови.²³

Постојат неколку кадровски проблеми со кои се соочуваат мултинационалните компании кои или не се присутни на домашниот пазар или се искомплицирани од меѓународниот контекст кој оперира со нив. Литературата на интернационалниот менаџмент за човечки ресурси користи четири термини за да ги опише пристапите на мултинационалните компании во управувањето и кадровското екипирање на нивните субсидијари. Овие термини произлегуваат од работата на Перлмутер²⁴, кој тврдеше дека постојат три категории на интернационални менаџери- етноцентрични, полицентрични и геоцентрични- кои се идентификуваат според три основни ставови на градење на мултинационалната компанија. За да ги докаже овие три аспекти, Перлмутер користеше аспекти од организацискиот дизајн како: донесување на одлуки, евалуација и контрола, проток на информации и сложеност на организацијата. Четвртата категорија –региоцентрични- беше додадена подоцна.

- *Етноцентрични компании:*

Во етноцентричните фирми, субсидијарите немаат никаква автономија, а стратешките одлуки се донесуваат во главното седиште. Во ваквите корпорации, клучните позиции ги имаат раководителите во главното седиште, додека пак подружниците се управувани од персонал од страна на матичната земја.

- *Полицентрични компании:*

Кај полицентричните компании, секоја подружница се третира како посебно национално тело со автономија на донесување одлуки. Со овие подружници најчесто управуваат лица од земјата каде што оперираат.

- *Геоцентрични компании:*

Овие мултинационални компании прифаќаат глобален пристап врз своите операции, прифаќајќи дека и двете страни (подружницата и главното седиште) поддеднакво придонесуваат во донесувањето на одлуките. Тие

²³ Dudovskiy, J. (2012), Multinational Assignments: recruitment and selection issues, Available at: <https://research-methodology.net/multinational-assignments-recruitment-and-selection-issues/> [Accessed 25 February 2019]

²⁴ H. V. Perlmutter. (1969), The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, Columbia Journal of World Business, Vol. 4, No. 1, 9–18.

практикуваат интегриран бизнис насекаде низ светот. Кај овие компании е многу поважна способноста, отколку националноста.

- *Региоцентрични компании:*

Овој пристап ја одразува географската стратегија и структура на мултинационалните компании. Исто како геоцентрични компании, и региоцентричните компании користат широк број на менаџери, но на ограничен начин. Овие менаџери не можат да бидат промовирани на позиции во главното седиште, но имаат одреден степен на автономија при донесување на одлуките.²⁵

А. Процес на регрутација во мултинационалните компании

Пристапот и разбирањето што се бараат при процесот на регрутација се различни од вообичаените напори кои се бараат во матичната земја. Тука, потребно е да се земат во вид културните разлики, регулативите и јазичните бариери. Благодарейќи на интернет технологијата, регрутацијата во мултинационалните компании стана многу полесна, бидејќи постои пристап до меѓународниот пазар на труд, особено кога треба да се пополнуваат менаџерските работни места. При процесот на регрутација, менаџерите на мултинационални компании мораат да ја идентификуваат глобалната конкурентност на потенцијалните кандидати за време на процесот на регрутирање. Од особено значење е работната сила на мултинационалната организација да биде свесна за нијансите на меѓународниот бизнис. Се разбира, компанијата мора да ги задржи меѓународните знаења и искуства како критериуми во процесот на регрутација. Покрај тоа, секторот за човечки ресурси во мултинационалната компанија мора да има добра идеја за вештините и достапноста на човечките ресурси на различни пазари на труд во светот. Секторот за човечки ресурси мора да има капацитет да ги предвиди промените на овие пазари да ги искористи тие промени продуктивно.

❖ *Глобални стратегии за регрутација*

Постојат три основни глобални стратегии кои се користат во развојот на политиките и практиките на селекцијата и регрутацијата широм

²⁵ Dowling, P. J., Festing, M. & Engle, A. D. (2008), International Human Resource Management, Nashville:South-Western Publishing.110-113

светот. Најпрво, фирмите ја имаат опцијата од заеднички политики и стратегии како и фирмата мајка, односно да се практикуваат истите политики и стратегии како и фирмата мајка. Второ, фирмите имаат опција да развијат различни политики и практики, локално или регионално. И трето, фирмите имаат опција да усвојат хибриден систем помеѓу локалото и глобалното решение, или можеби влез со глобален инпут или онаков кој ќе има заедничка структура со локална адаптација. Таквиот пристап зависи од севкупната ориентација на фирмата.²⁶

❖ Методи за регрутација кои се користат во мултинационалните компании

Комуникациската технологија, интернетот и социјалните медиуми ги променија методите за регрутација и ја зголемија конкуренцијата за топ таленти на глобалниот пазар. Мултинационалните корпорации треба да бидат свесни за најновите технологии кои им се достапни на нив и на нивната конкуренција. Сопствениците на мултинационалните корпорации можат да ги искористат предностите во однос на поголемите организации, односно можат да се привлечат врвни таленти и да се изградат поволни деловни партнерства преку успешните стратегии за регрутација.

- Електронско регрутирање

Според извештајот на истражувачкиот центар Пев²⁷, забележан е пад на традиционалното рекламирање на нови вработувања како во весници и списанија. Според извештајот на Институтот за студии за вработување,²⁸ е-регрутацијата премина во неопходен метод кој доколку организациите не го користат ги губат квалитетните кандидати. Автоматизираната технологија во форма на скрининг на клучните зборови можат да им помогнат на малите бизниси да управуваат со обемот на апликантите. Не само што е-регрутацијата и социјалните медиуми се од витално значење за регрутацијата туку тие го олеснуваат и мрежното поврзување на индустријата и пребарувањето на бизнис можности.

²⁶ Onchoke Iteba.S, & Akash.S.B (2013), *Recruitment And Selection Practices In Mncs - An Appraisal*, International Journal of Innovative research and development, Vol 2 N.4, p.16

²⁷ Pew Research Center: *State of the News Media 2012*, Available at: <http://www.pewresearch.org/2012/03/19/state-of-the-news-media-2012/> [Accessed 25 February 2019]

²⁸ Reilly P, Barber L. (2006), *E-Recruitment - Practices and Trends in Ireland*, Ireland: Institute for Employment Studies

- Бизнис училишта

Глобалните организации спроведуваат посети на универзитетите каде преставниците на организациите се состануваат и ги интервјуираат учесниците пред истите да се појават на пазарот на трудот. Сопственците на мултинационалните корпорации можат да вработат врвни таленти на ист начин и можат да ги насочат кон соодветното образование и обука кое им е потребно.²⁹

- Интернет регрутација

Напредокот на технологијата за информација и комуникација направи регрутирањето преку интернет да биде клучен медиум за регрутација и селекција од страна на работодавачите и агенциите за вработување. Со интернет регрутацијата, организациите имаат голем број на можности: привлекуваат директни апликанти преку своите веб-страници, поставуваат сопствени веб-страници или ги рекламираат слободните работни места преку специјализираните интернет страници за вработување. Бенефитите од интернет регрутацијата за една мултинационална организација вклучуваат: намалување на трошоците за регрутација, зголемување на бројот на апликанти, скратување на процесот на регрутација, користење на технологијата за скенирање на апликациите за вработување и поврзување со клучните критериуми за избор, намалување на обемот на документи кои се потребни во процесот на регрутација како и обезбедување на позитивен имиџ на корпоративниот бренд. Поголемите компании ги комбинираат интернет технологиите со други како што е видео технологијата за да направат полесно и поекономично регрутирање на глобалиот пазар. Покрај тоа, интернет регрутацијата создава можности за големите компании да обезбедат алатки и тестови за пред селекција, кои ќе им помогнат подобро да ги поврзат апликантите со слободните работни места.³⁰

²⁹ Banton, C. The Recruiting Methods Used by Global Organizations. Available at: <https://yourbusiness.azcentral.com/recruiting-methods-used-global-organizations-12437.html>. [Accessed 27 October 2018]

³⁰ Onchoke Iteba.S, & Akash.S.B (2013), *Recruitment And Selection Practices In Mncs - An Appraisal*, International Journal of Innovative research and development, Vol.2 N.4 p.17-18

В. Процесот на селекција

Иако културните разлики донекаде влијаат врз процесот на селекција, мултинационалните организации имаат тенденција да следат слични критериуми ширум светот. Ова се должи на фактот, дека крајната цел на секој процес на селекција е да се изберат најспособните лица за работата. Критериумите за селекција, најчесто опфаќаат неколку основни области на однесување, ставови, вештини, мотивација и лични карактеристики. Поконкретно, фокусот на селекција во мултинационалните компании вклучува културна приспособливост, силни комуникациски вештини, техничка компетентност, професионална или техничка експертиза, глобално искуство, специфично искуство во земјата каде што се работи, јазични вештини и флексибилност на семејството. Мултинационалните организации, како најчести критериуми при процесот на селекција ги користат: интервјуата, техничката компетентност и работното искуство.³¹

Процесот на селекција во мултинационалните организации треба да им ја обезбеди на избраните кандидати вистинската слика од животот, работата и културата од средината во која организацијата оперира. Процесот започнува со подготовка на сеопфатен опис на работата што треба да се изврши. Тоа ќе ги одреди одговорностите на предложената задача што би можела да биде невообичаена во домашната земја. Тука се вклучени и разговори со јавните службеници кои ги толкуваат работните кодови и одговараат на етичките, моралните и личните прашања како што се религиозни забрани и лични слободи. Постојат пет клучни критериуми кои се следат во процесот на селекција:

- Културно приспособување: Поединците кои ги прифаќаат работните задачи во мултинационалните компании треба успешно да се прилагодат на културните разлики;
- Лични карактеристики: Понекогаш најдобрите вработени во матичната земја, не се и најдобри вработени на глобалните задачи, првенствено поради личните карактеристики на поединецот;

³¹ International HRM, Available at: <http://www.whatishumanresource.com/international-recruitment> [Accessed 09 February 2019]

- Организациски барања: Многу глобални работодавачи сметаат дека познавањето на организацијата за која поединецот конкурира и како таа работи е од особено значење;
- Комуникациски вештини: вработените во странство треба да бидат способни да комуницираат на јазикот на земјата домаќин, како во усна, така и во писмена форма;
- Лични и семејни фактори: Преференците и ставовите на брачните партнери и другите членови на семејството може да влијаат врз успехот на експатријатите.³²

❖ *Методи на селекција во мултинационалните компании*

Откако Секторот за човечки ресурси во мултинационалната компанија ќе ги одреди критериумите за селекција, ги одредува и соодветните методи за селекција како: тестови, интервјуа, центри за проценка и консултантски куќи за човечки ресурси

Тестови

До неодамна, тестовите за селекција беа ретко користени од мултинационалните компании. Од неодамна, нивното користење се зголеми поради три причини:

- Брзото темпо на интернационализација;
- Интернационализацијата на образованието;
- Зголемената мобилност на меѓународните менаџери.³³

Во пракса, употребата на селекционите тестови прерасна во поголем проблем во интернационалната селекција поради неколку причини:

- Со цел да ги споредат кандидатите за менаџери, многу мултинационални корпорации излегуваат надвор од своето вообичаено поле на вработување;
- Многу издавачи на тестови се глобални и ги продаваат тестовите на голем број земји;

³² Mathis, L.R & Jackson, J.H(2005), *Human Resource management*, Ohio: Thompson, South Western, 250-251

³³ Enderwick, P. & Hodgson, D. (1993), *Expatriate management practices of New Zealand business*, International Journal of Human Resource Management, 4(2): 407–25.

- Тестовите може да се сметаат како начин да се избегне субјективната наклонетост кон други интервјуирани кандидати;
- Побарувачката на тестови во поширок спектар на земји е зголемена поради зголемената меѓународна мобилност на менаџери.

Многу истражувања го обработуваат прашањето на преносливоста на тестовите низ културите. Според истражувањата на Портинга и Малпас (1988)³⁴ само мал број на тестови кои се достапни во голем број на земји ја проверуваат нивната соодветност во меѓукултурната проценка и дури и најсофистицираните тестови не се целосно ослободени од културите. Вилис (1984)³⁵ тврди дека најголемиот број на тестови се изработени во Соединетите американски држави и поради тоа не можат да бидат ослободени од културата. Интернационализацијата на тестовите доведе до загриженост околу нивната етичност и правичната употреба во различни култури.

Психометриските тестови се користат за проценка на личноста и компетентноста, проценка на лингвистичката способност и проценка на културното приспособување и флексибилност. При употребата на овие тестови, треба да се земе во вид:

- Потребата да се проценат специфичните компетенции и вештини за меѓународни позиции;
- Употребата на тестови кои не се однесуваат на културата на апликантот и тестови адаптирани на културата од која потекнува кандидатот. Некои тестови се преведени, валидирани и стандардизирани во различни култури, и таквите тестови треба да се преферираат. Такви тестови се Големите пет лични карактеристики (Big Five Personality Questionnaire)³⁶ или Векслер скалата за интелигенција на возрасни (Wechsler Adult Intelligence Scale).³⁷

³⁴ Poortinga, Y.H. & Malpass, R.S. (1988)(eds), *Making inferences from cross-cultural data*, in W.J. Lonner and J.W. Berry *Field Methods in Cross-cultural Research*, Beverly Hills

³⁵ Willis, H.L. (1984), *Selection for employment in developing countries*, Personnel Administrator 29(7): 55.

³⁶ Schmitt, D. P., Allik, J., McCrae, R. R., & Benet-Martínez, V. (2007), *The geographic distribution of big five personality traits: patterns and profiles of human self-description across 56 nations*. Journal of Cross-Cultural Psychology, 3, 173–212

³⁷ Bowden, S. C., Saklofske, D. H., & Weiss, L. G. (2011), *Invariance of the measurement model underlying the Wechsler Adult Intelligence Scale-IV in the United States and Canada*. Educational & Psychological Measurement, 71, 186-199

Мерни центри

Мерните центри ја сочинуваат стандардната евалуација на тестовите за когнитивни способности и тестовите на личноста, структурираните интервјуа и вежби како што се дискусии во групи без лидери, in-basket вежби (на пример: на кандидатите им се дава сет на предмети поврзани со нивното идно работно место и од нив се бара да ги подредат по приоритет и да се справат со секој од нив; вежбата симулира типичен куп на документи што може вработениот да ги најде на својата работна маса откако ќе се врати од одмор), студии на случај и играње улоги. Кандидатите се ангажираат во различни вежби, како во индивидуален така и во групен контекст. Оценувачите можат да бидат од секторот за човечки ресурси или линиски менаџери во рамките на организациите, надворешни консултанти за човечки ресурси, психолози или експерти за работа. Кај мултинационалните корпорации, тие треба да бидат од двете земји каде што оперира организацијата со цел да се осврнат на културните и националните аспекти на селекцијата на апликантот.³⁸ Овие методи се користени од многу мултинационални компании ширум светот како што се Шел и Сименс. Некои компании преферираат да ги користат мерните центри како екстерен извор на селекција бидејќи не располагаат со искусен персонал или адекватни инструменти. Преку мерните центри може да се тестираат и некои критични вештини клучни за менаџерскиот успех во мултикултурната средина. Мерните центри, изненадувачки ретко се користат при изборот на меѓународни менаџери, но секојпат кога се користат тие им овозможуваат на селекторите да ја тестираат способноста на поединецот да стане успешен интернационален менаџер.³⁹ Клучен предизвик за селекторите е да ги адаптираат мерните центри на локалната средина бидејќи секогаш постои потреба од флексибилност и прилагодување, за разлика од преголемата сруктурираност. За многу мултинационални организации задржувањето на дипломираните и менаџерите со висок потенцијал претставува голем проблем

³⁸ Briscoe, D.R. (1997), *Assessment Centers: Cross cultural and cross national issues*, Journal of Social Behavior and Personality, 12, 261-270

³⁹ Mendenhall, M.E., Dunbar, E. and Oddou, G.R. (1987), *Expatriate selection, training and career pathing: a review and critique*, Human Resource Management, 26: 331-45

за секторот за човечки ресурси и поради тоа големо внимание се посветува на тоа дали тие се вклопуваат на новата култура или земја во која работат.⁴⁰

Интервју

Сите процеси на селекција вклучуваат и некаков вид на интервју. Таков е и случајот со мултинационалните корпорации каде структурираните интервјуа имаат поголема ефикасност кај апликантите од таканаречените далечни култури (на пример латинските и азиските земји), додека пак структурираните интервјуа даваат поголема ефективност кај културите кои се на поблиско растојание како што се англо-германските земји.⁴¹ Се препорачува панел интервјуто да биде водено од преставници од различни оддели на компанијата за да се добие балансирана проценка на апликантите. Интервјуто дава можност да се процени и истражи способноста на апликантот да се прилагоди на различните културни контексти. Тоа би можело да се спроведе и преку видео конференција за да се добие разновиден состав на панелот. Сепак е дискутабилно до кој степен може да се испитаат способностите на апликантите во вакво виртуелно опкружување.⁴²

Консултантски куќи за човечки ресурси

Многу мултинационални компании се склони да користат консултантски куќи за човечки ресурси при процесот на селекција и регрутација, посебно кога се работи за пополнување на менаџерски работни места. Консултантските услуги и претходното искуство во регрутација и селекција и познавањето на мултинационалните компании се суштински фактори кои ја утврдуваат соодветноста на консултантската куќа. Одлуката околу консултантската куќа за човечки ресурси исто така зависи од преставувањето на нивните акредитиви и вработени, нивната историја и големина, клиентите со кои соработува, проширеноста во различните земји, трошоците и времето на ефикасност и квантитетот на позитивни референци во споредба со нивните конкуренти. Исто така, треба да се земат во вид локацијата

⁴⁰ Chao, G.T. (1997), *Complexities in international organisation socialisation*, International Journal of Selection and Assessment, 5(1): 9–13.

⁴¹ Ma, R., & Allen, D. G. (2009), *Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment*, Human Resource Management Review, 19, 334–346.

⁴² Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., & Webster, J. (2003), *Applicant reactions to face-to-face and technology-mediated interviews: A field investigation*. Journal of Applied Psychology, 88, 944–953

и инструментите со кои располага. Некои мултинационални компании преферираат да соработуваат само со една консултантска кука за да ги намалат трошоците и да постигнат интегритет во процесот на селекција. Други мултинационални компании сметаат дека некои консултантски куќи имаат повеќе искуство во однос на одреден регион. Таквите мултинационални компании избираат консултантски услуги во зависност од видот на работното место или регионот во кој регрутираат во дадениот момент.

❖ *Специфичности во врска со процесот на селекција во мултинационалните компании*

Две важни практики можат да го олеснат процесот на селекција во мултинационалните компании:

- Реално гледање на испразнетото работно место што може да спречи негово повторно предвременно испразнување и истото може да се постигне преку интервјуирање на повратници кои биле на истото работно место во минатото;
- Употребата на алатки за самоселекција што би им помогнало на апликантите критички да се евалуираат, особено нивните персонални карактеристики, кариерата и семејните прашања. Овие алатки може да придонесат во создавањето на групи кандидати за идни меѓународни работни места, земајќи ја во вид достапноста на кандидатите, нивното техничко знаење, вештини и способности, работното и животното искуство и преференците за меѓународни позиции. Самопроценката може да биде не ефективна кога постои недостаток од работни можности на пазарот на трудот и апликантите може да ги преценат своите способности и преференци за работа во странство поради потешкотијата во наоѓање работа во својата земја.⁴³

⁴³ Caligiuri, P., Tarique, I. & Jacobs, R. R. (2009), *Selection for international assignments*, Human Resource Management Review, 19, 251-262.

4. Релевантни истражувања

Менаџмент на човечки ресурси во мултинационалните компании претставува управување со човечките ресурси низ целиот свет. Целта на менаџмент на човечки ресурси во мултинационалните компании е да и овозможи на мултинационалната компанија да биде глобално успешна.

Истражувањата на Франц Розенцвеиг и Нохриа (1994) имале за цел да го следат управувањето на човечките ресурси во мултинационалните компании и како тие ги прилагодуваат своите седишта на различните национални контексти, како ја искористуваат својата распространета работна сила и го координираат управувањето со човечките ресурси во странство со цел да ги искористат бенефициите како мултинационална компанија. Ова истражување истакна два аспекта во управувањето со мултинационални компании во меѓународната литература за човечки ресурси: 1) степенот на стандардизација наспроти локализацијата на практиките на човечките ресурси на фирмата-ќерка, и 2) искористувањето на персоналот од земјата од која потекнува компанијата наспроти искористување на персоналот од земјата во која се наоѓа. Тие истакнале голем број на фактори кои ги оформиле практиките на човечките ресурси на фирмата-ќерка преку испитување на различните институционални влијанија на тие практики. Тука се вклучени влијанијата на земјата од која потекнува врз интернационалната стратегија за управување со човечки ресурси, а подоцна и на фирмата-ќерка („ефектот на земјата од која потекнува“); влијанијето на земјата-домаќин („локалниот ефект“) и транснационалните влијанија („ефектот на доминација“). Тој тврди дека се додека Управувањето со човечки ресурси со мултинационалните компании се предмет на силни притисоци со цел да се прилагодат на локалното управување со човечки ресурси, тие имаат тенденција да се прилагодат на тоа.⁴⁴

Истражувањето на Антони Фернер (2000)⁴⁵ покажува дека мултинационалните компании се цврсто вградени во рамките на земјата од која потекнуваат и се под силно влијание на домашните практики. Според ова

⁴⁴ Rosenzweig, P. M. and Nohria, N. (1994), *Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations*, Journal of International Business Studies, 25, 2, 229–251

⁴⁵ Ferner, A. (2000), *The Embeddedness of US Multinational Companies in the US Business System: Implications for HR/IR*. Occasional Paper 61, Leicester: Business School, De Montfort University

истражување, доколку мултинационалните компании успеат да присвојат некои од практиките од земјата во која што се наоѓаат, тоа би биле напредните практики. Накратко, управувањето со човечките ресурси на фирмата-ќерка е под влијание на контекстот во кој што делува.

Бечлер и Јанг (1994) спроведоа истражување на десет јапонски мултинационални компании кои се наоѓаат на територијата на Соединетите американски држави и ги дефинираа факторите кои влијаат на степенот на зависност на мултинационалната компанија од филијалата како што се важноста на ресурсите и степенот до кој филијалата има слобода да одлучува за распределбата и употребата на ресурсите. Нивното истражување покажало дека земјата на потекло има мало влијание врз трансферот на политиката на човечките ресурси. Според нивното истражување, врз способноста да се пренесе политиката за човечки ресурси влијаат повеќе фактори како што се административното наследство на компанијата и локалното окружување.⁴⁶

Милони (2007) анализираше 80 филијали на европски и американски мултинационални компании на територијата на Грција и дошол до заклучок дека голем дел од политиката на човечките ресурси се пренесува од главното седиште на мултинационалната компанија врз странските филијали.⁴⁷

Белангер се фокусира на две области: начинот на кој мултинационалните компании ги идентификуваат и имплементираат најдобрите практики во организациите и ограничувањата поради кои светските модели за најдобри практики подлежат на националните прописи за вработување.⁴⁸

За пополнување на клучните позиции како што се Менаџери или Извршни директори на мултинационални компании, постојат бројни опции на политики за селекција и регрутација. За да се постигне успех, особено е важно внимателно да се разгледа и одбере политиката која ќе одговара на факторите како што се структурата на мултинационалната компанија и нејзиниот буџет.

⁴⁶ Beechler, S. & Yang, J.Z. (1994), *The Transfer of Japanese Style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints, and Competencies*, Journal of International Business Studies, 25, 3, 467–491,

⁴⁷ Myloni, B., Harzing, A.-W. & Mirza, H. (2007), *The Effect of Corporate-level Organizational Factors on the Transfer of Human Resource Management Practices: European and US MNCs and their Greek Subsidiaries*, International Journal of Human Resource Management, 18, 12, 2057–2074

⁴⁸ Belanger, J., Berggren, C., Björkman, T., Köhler, C., (1999), *Being local worldwide: ABB and the challenge of global management*, Ithaca: Cornell University Press

Националноста на менаџерот е одлучувачки фактор и е главен двигател кој влијае врз изборот (Довлинг, Фестинг и Енгл, 2008).⁴⁹

Перлмутер (1969) ја идентификува етноцентричната политиката на регрутација на кадар како политика избрана од фирмата-мајка на мултинационалните компании со цел да назначи менаџери од својата земја. Клучните одлуки се носат во главното седиште, а неколку странски подружници ја имаат автономијата. Од етноцентричен поглед, високиот менаџмент и експертите за технологија потекнуваат од земјата-мајка и тука не би имало многу простор за унапредување на кадар од фирмата-ќерка на високи позиции.⁵⁰

Хенеман и Јуд (2005) ја дефинираат регрутацијата како процес преку кој може да аплицираат квалификуваните кандидати за вработување во организацијата. Преставува една од клучните кадровски активности што го обезбедува важен ресурс за мултинационалната организација- човечкиот капитал, и затоа треба добро да биде испланирана и организирана за да се постигне успех.⁵¹ Керол, Маршингтон, Еарншоу, Тејлор (1999) ги делат изворите на регрутација на формални и неформални. Како формални извори на регрутација тие ги сметаат: огласите по печатените медиуми и центрите и агенциите за вработување, додека препораката од страна на постојаните вработени ја сметаат како добар пример за неформален метод на регрутација.⁵² Според Зотоли и Ванус (2000) неформалните методи за вработување резултираат со повисок квалитет и повеќе посветени работници за разлика од формалните методи.⁵³

Според Сколариос и Локјер (1999), најпопуларни извори на регрутација се националните медиуми, агенциите за регрутација и

⁴⁹ Dowling, P. J., Festing, M. & Engle, A. D. (2008), *International Human Resource Management*, Nashville: South-Western Publishing, 244

⁵⁰ Perlmuter, H. V. (1969), *The tortuous evolution of the multinational corporation*. Columbia Journal of World Business, Vol.4, p.11-13

⁵¹ Heneman, H. G. & Judge, T. A. (2005), *Staffing Organizations* (5th ed.), Burr Ridge: McGraw-Hill International

⁵² Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J., & Taylor, S. (1999), *Recruitment in small firms: Processes, methods and problems*, Employee Relations, 21(3), 236-250

⁵³ Zottoli, M. A., & Wanous, J. P. (2000), *Recruitment source research: current status and future directions*. Human Resource Management Review, 10(4), 353-382

неформалните методи како што се препораките. Во зависност од типот на професијата забележани се и некои промени.⁵⁴

Терпстра (1996) ја анализира ефикасноста на девет извори на регрутација во истражувањето спроведено врз 201 американска компанија. И ова истражување ги рангира препораките, универзитетската регрутација и агенциите за регрутација на врвот на листата.⁵⁵

Јуси и Кок Аи (2002) покажаа дека медиумите се најкористениот извор за регрутација на менаџери во малезиските фирми. После овој извор следат препораките и агенциите за регрутација.⁵⁶

Во последните години, интернетот се покажа како најпопуларна алатка за регрутација и широко е распространет помеѓу регрутерите и барателите на работа низ светот (Артур, 2008).⁵⁷

Според Сакет и Лиевенс (2008) организациите значително ја подобриле нивната способност да ги предвидат и моделираат можните исходи од системот на селекција.⁵⁸ Изборот на методите на селекција во организациите во главно е базиран на вештините кои се поседуваат, обуките и нивото на плата (Вилк и Капели, 2009).⁵⁹

Додека се проценуваат методите за селекција во различни професии, Сcolariос и Локјар (1999), откриле јасни параметри за помалку техничките методи за селекција, како што се апликациите за работа, препораките и интервјуата. Според нивното истражување, многу малку фирми користат методи за селекција како психометриски тестови и центри за проценка.⁶⁰ Според истражувањето на Викрамасинг (2007), компаниите во Шри Ланка користат методи за селекција со висок степен на објективност како што се писмени тестови, интервјуа и психометриски тестови.⁶¹

⁵⁴ Scholarios, D., & Lockyar, C. (1999), *Recruiting and selecting professionals: Context, qualities, and methods*, International Journal of Selection and Assessment, Vol.7, N.3 p.144-146

⁵⁵ Terpstra, D. E. (1996), *The search for effective methods*. HR Focus, Vol. 73 N.5 p.16-19

⁵⁶ Jusoh, M., & Kok Ai, C. (2002), *Hiring managers in the manufacturing industry of Malaysia*, Journal of Transnational Management Development, Vol.6, N.3/4, p.21-38

⁵⁷ Arthur, D. (2008), *Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees* (6th ed.). New Delhi: PHI Learning,

⁵⁸ Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008), *Personnel selection*. Annual Review of Psychology, Vol.59, p.419-450

⁵⁹ Wilk, S. L., & Cappelli, P. (2003), *Understanding the determinants of employer use of selection methods*. Personnel Psychology, Vol.56, p.103-124

⁶⁰ Scholarios, D., & Lockyar, C. (1999), *Recruiting and selecting professionals: Context, qualities, and methods*. International Journal of Selection and Assessment, vol.7 бр.3, p.142-157

⁶¹ Wickramasinghe, V. (2007), *Staffing practices in the private sector in Sri Lanka*. Career Development International, vol.12, N.2, p.108-128

Студијата на Снајдер и Шахни Денингенс (2012) врз индиските компании открива дека меѓу различните методи за селекција, интервјуата и резимејата се најповолниот избор, додека пак графолошките и тестовите за искреност, се најмалку посакуваните методи. Се чини дека кандидатите во Индија преферираат методи кои се фокусираат на личните карактеристики отколку на методи кои се фокусираат на карактеристики поврзани со работните вештини.⁶²

⁶² Snyder, J., & Shahani-Denning, C. (2012), *Fairness reactions to personnel selection methods: a look at professionals in Mumbai, India*. International Journal of Selection and Assessment, Vol.20, N.3, p.297-307

5. *Методологија на истражување*

Предмет на истражување:

Предмет на ова истражување претставуваат процесите на регрутација и селекција како задолжителни функции на менаџментот на човечки ресурси во организациите, улогата на менаџментот како темел за нивна ефикасна, ефективна и правилна примена и нивните импликации врз опстанокот, напредокот и иднината на претпријатијата.

Предметот на истражувањето се испитува преку ставовите и мислењата на субјектите вклучени во истражувањето, ставовите кои се однесуваат на активностите кои менаџерот ги превзема во процесот на селекција и регрутација и колкаво влијание имаат тие активности врз вработените во компанијата

Цел и карактер на истражувањето

Целта на ова истражување претставува улогата и значењето на сеопфатноста на процесите на регрутација и селекција како клучни фактори за долгорочен опстанок и успех на целата организација, креирање на можности за инвентивност при изборот на изворите на регрутација и методите на селекција при изборот на вистинските кадри како и детерминирање на фазите на процесите на регрутација и селекција како би се олеснила нивната практична примена.

Карактер на истражувањето

Истражувањето има општествен карактер, односно да се дојде до сознанија кои се корисни за процесот на селекција и регрутација во мултинационалните компании.

Станува збор за емпириско истражување, односно појавите се запознаваат какви што се, односно се утврдува фактичката состојба на појавата онаква каква што е.

Што се однесува до временската насоченост тоа е современо, односно се истражува управувањето со човечките ресурси во мултинационалните компании во рамките на современото општество.

Применето, односно целта на истражувањето е сознанијата добиено од него да бидат применливи и употребливи во конкретни услови.

Развојно, односно добиените резултати би придонеле за унапредување и разввање на веќе постоечкото менаџирање со човечките ресурси.

Индивидуално, односно го реализира авторот.

Квалитативно, резултатите кои се добиени се изразени квалитативно.

Компаративно, односно се прави споредба на менаџирањето со човечките ресурси во повеќе мултинационални компании во Скопје и Македонија.

Дескриптивно, односно преку анализата на податоците добиени од истражувањето се дојде до опис на начинот на управување на човечките ресурси во мултинационалните компании

Задачи на истражувањето

За реализација на основната цел на ова истражување се реализираа следниве задачи:

Се согледа природата и опфатот на процесите на регрутација и селекција;

Се направи теоретска обработка на поимот привлекување на кадри преку дефинирање на интерните и екстерни извори на регрутирање како и можноста за алтернативни извори, предностите и слабостите на секој од изворите како и различните методи кои им стојат на располагање на менаџерите и да се утврдат видовите фактори кои имаат влијание на самиот процес и евалуацијата на регрутационите напори;

Се дефинира селекцијата и нејзината поврзаност со останатите функции кои ја сочинуваат целината на менаџментот на човечките ресурси и се направи преглед на етапите низ кои се минува при селекцијата како и се детерминираа претпоставките за квалитетна селекција;

Се откриваат најчесто користените извори на регрутација од страна на претпријатијата во зависност од потребите и самата ситуација;

Се воочуваат најчесто користените методи на селекција на човечките ресурси како есенцијален ресурс во секое претпријатие без оглед на неговата дејност;

Се согледува влијанието на сеопфатните процеси на регрутација и селекција врз успешноста на резултатите од работењето;

Се согледа степенот на задоволство кај вработените кои минале низ процесите на регрутација и селекција во организацијата во која работат.

Хипотези

Се претпоставува дека улогата на менаџерот во управувањето со човечките ресурси е битен, значаен услов од кој зависи успешната работа на мултинационалните компании. Доколку изворите на регрутација и селекционите методи се адекватни, тогаш се претпоставува дека ќе се ангажираат најквалитетните кандидати што ќе влијаат врз успешноста на работењето на претпријатијата.

Помошни хипотези:

Се претпоставува дека улогата на менаџерот во управувањето со човечките ресурси придонесува да се ангажираат квалитетни кадри;

Се претпоставува дека процесот на регрутација и селекција влијае врз успехот на работењето и задоволството на вработените;

Се претпоставува дека процесите на регрутација и селекција преставуваат алатка за создавање конкурентски предности и високи резултати во работењето;

Се претпоставува дека процесот на селекција и регрутација влијае врз успешноста на компанијата;

Се претпоставува дека користените извори и методи за селекција и регрутација учествуваат во успешноста на процесот на ангажирање квалитетни кадри;

Се претпоставува дека вработените кои поминале низ процесот на селекција и регрутација се задоволни од истиот.

Варијабли

(независна варијабла): Процесите на селекција и регрутација како дел од менаџирањето со човечки ресурси;

(зависна варијабла): Ангажирање на квалитетни кандидати што ќе влијае врз успешноста на компанијата.

Независна варијабла	Зависна варијабла
Придонесува во ангажирање на квалитетни кадри	Реализација на плановите
Процесот на селекција и регрутација влијае врз успехот на работата и задоволството на вработените	Стимулирачка атмосфера
Селекцијата и регрутацијата се алатка во создавање конкурентски предности и високи резултати во работењето	Постигнување на стратешки цели
Користените извори и методи влијаат врз успешноста на процесот на ангажирање квалитетни кадри	Успешен процес на ангажирање на квалитетни кадри

Методи, техники и инструменти на истражување

Методи

Во истражувањето се користени следните методи:

Метод на непотполна индукција – преставува методска постапка на генерализација затоа што од посебни знаења се стекнуваат општи. Со оваа метода заклучокот се изведува од извесен број познати случаи додека другите случаи остануваат непознати.

Дескриптивен метод – оваа метода ги констатира и набројува составните делови на една целина. Со овој метод појавите се запознаваат какви се и колкави се, што значи се утврдува фактичката состојба на појавата онаква каква што е.

Техники и инструменти на истражувањето

Во истражувањето ќе се користат следниве техники и инструменти:

Техники:

- анкетирање,

Инструменти:

- анкетни прашалници.

Популација и примерок

Примерокот на истражувањето го сочинуваат менаџерите за човечки ресурси од пет мултинационални компании и вкупно 50 вработени од истите компании. Мултинационални компании кои ќе бидат опфатени во истражувањето се: Макстил АД Скопје, Цементарница Усје; Арцелормитал Скопје; Фени индустри и Пивара АД Скопје. Анкетирањето е извршено од аспект на менаџерите и од аспект на вработените во компаниите.

Анализа и интерпретација на податоците

Секое статистичко истражување мора да помине низ четири основни фази:

Прибирање на податоци;

Групирање и прикажување на податоците;

Анализа на податоците, и

Статистичко заклучување.

Статистички постапки: Квалитативни и квантитативни анализи од кои ќе произлезат други статистички постапки.

Организација и тек на истражувањето

Во постапката за подготовка на истражувањето се обезбедени неопходните услови:

Се остварува средба со менаџерите на кои им се објасни целта на ова истражување;

Се доставуваат потребните формулари и анкетни прашалници.

Временски план: По завршување на анкетирањето следи средување на податоците и изведувањето на заклучоците во одредена временска динамика.

Статистичка обработка на податоците

Податоците кои се добиени од истражувањето се групирани, табелирани, обработени и графички прикажани со употреба на програмата Microsoft Office Excel. Со помош на дескриптивна статистика истите се сумирани, средени, графички прикажани и опишани.

6. Анализа на резултатите од истражувањето

Анкетните прашалници беа спроведени во повеќе мултинационални компании на територијата на Македонија за да се согледаат импликациите на процесите на регрутација и селекција врз успехот на работењето како и најчесто користените методи. Со анкетите беа опфатени менаџерите во компаниите и нивните вработени. Беа опфатени вкупно 9 менаџери од 5 мултинационални компании и вкупно 50 вработени лица од истите компании.

Опис на примерокот:

Компанијата Макстил АД Скопје, лоцирана во Скопје, е значаен регионален производител на топловалани дебели лимови во чиј состав влегуваат производните погони: Челичарница и Валавница за дебели лимови. Формирана во 1997 година по извршеното организационо и сопственичко реструктурирање на поранешниот металуршки комбинат Рудници и Железарница „Скопје“ (основан во 1967 год. како интегриран производител на челични производи - топловалани дебели лимови, топловалани котури, ладновалани, поцинкувани и пластифицирани ленти и лимови, со годишно производство од околу 1.200.000 тони), врз основа на концепт усвоен од Владата на Република Македонија. Како самостоен субјект настанат во тој процес, Макстил АД беше иницијално приватизиран од страна на најголемите доверители на Железарницата, за подоцна управувачките права да бидат превземени од страна на Групацијата Дуферко преку откуп на контролниот акционерски пакет. Групацијата Дуферко е основана во 1979 година со седишта во Њујорк и Сао Паоло, Бразил. Денес седиштето на групацијата се наоѓа во Лугано, Швајцарија и има свои капацитети во повеќе од 50 држави ширум светот.

Цементарница УСЈЕ, лоцирана во Скопје, опстојува повеќе од 60 години. Во 1998 година, Цементарница УСЈЕ стана членка на Групацијата ТИТАН, мултирегионален производител на цемент, што значително придонесе за порастот на компанијата, обезбедувајќи неограничен пристап до технолошки, финансиски, правни, човечки и

други ресурси и експертиза, а истовремено овозможи УСЈЕ постепено да прерасне во модерна фабрика. Групацијата ТИТАН, пак е вертикално интегриран производител на цемент и градежни материјали со 115 години искуство во индустријата. Со седиште во Грција, Групацијата има свои капацитети во 14 држави, на четири географски региони: САД, Грција и Западна Европа, Југоисточна Европа и Источен Медитеран. Групацијата има и заеднички вложувања во Турција и во Бразил.

АрцелорМиттал Скопје е еден од најголемите производители на челични производи на Балканот и произведува ладновалани котури и табли, поцинкувани котури и табли и пластифицирани котури, главно за сегментот на општа индустрија на регионалниот пазар. Иницијално е основана во 1997 како резултат на процесот на реструктурирање и приватизација на поранешниот металуршки комбинат Рудници и Железарница „Скопје“. Интегрирана во структурата на АрцелорМиттал Груп. АрцелорМиттал е водечка светска компанија за челик, со годишен капацитет на производство од околу 130 милиони тони. Работи во повеќе од 60 земји, со објекти за изработка на челик во повеќе од 20 земји.

Пивара АД Скопје е основана во 1922 како прво акционерско друштво со доминантен странски капитал и првата пиварница во земјата. Преставува заедничко вложување помеѓу Кока Кола ХБЦ АГ и Хајнекен Н.В. Кока Кола ХБЦ АГ е еден од најголемите производители и продавачи на производите на *The Coca-Cola Company* во светот, а е најголемиот во Европа, каде што ги опслужува своите потрошувачи во 28 земји. Хајнекен Н.В. е јавно претпријатие во мнозинска сопственост на Хајнекен Холдинг Н.В., основано во 1864 година. Компанијата денес произведува висококвалитетни пива, создава наградувани брендови и е целосно посветена на потребите на потрошувачите насекаде низ светот.

ФЕНИ Индусти е пирометалуршка фабрика за производство на фероникел, сместена во Кавадарци, Македонија. Историски, ФЕНИ започна со работа во 1982 година, но всушност во измината декада откако стана член на групацијата Кунико Ресурсис, достигна полн раст и развој. Кунико Ресурсис е меѓународна компанија, лоцирана во Холандија, за руда и метали, сепцијализирана за рудатство и производство на

фероникел. Преставува најголемиот производител на фероникеи во Европа и четврти по големина во светот. Покрај Македонија, свои претставништва има во Дубаи, Гватемала и Косово.

А. Одговори од менаџерите

Добиените одговори од анкетниот прашалник кој беше формулиран за анкетање на менаџерите е анализиран постепено и тоа секое прашање поединечно. Прашалникот за 9-те менаџери е структуриран во два дела.

Првиот дел се однесува на организациската структура на компанијата, односно дали секоја од компаниите има Сектор за човечки ресурси и колку вработени има во секторот, или сеуште е под влијание на кадровата политика, односно постои кадрова служба. Додека пак, вториот дел се однесува на дејствијата поврзани со вработените, односно на процесот на селекција и регрутација кои тие го спроведуваат.

Првите две прашања од првиот дел од прашалникот се однесуваа на тоа дали поседуваат Сектор за човечки ресурси. На ова прашање сите компании одговорија дека имаат Сектор за човечки ресурси. Бројот на вработени во секоја од службите за човечки ресурси е помеѓу четири и шест вработени во петте компании, односно вкупно 28 вработени, од кои 6 се од машки пол, а 22 се од женски пол.

Дали Вашата компанија има Сектор за човечки ресурси?	Да	Не
	9	0

Табела 1: Сектор за човечки ресурси

Приближно, колку луѓе од вашата организација се во Секторот за човечки ресурси (вклучувајќи ја и пресметката на плата и обуките)?	Вкупно	Машки	Женски	Не знам
	28	6	22	/

Табела 2: Вкупен број на вработени во Секторот за човечки ресурси

Третото прашање се однесуваше на тоа кои надворешни услуги ги користат компаниите. Сите 9 менаџери одговорија дека единствено користат надворешни услуги за *Обука и развој*. Резултатите покажуваат дека организациите се посветени и заинтересирани за обука и развој на вработените во својата организација и придонесуваат во нивната

мотивација и надоградување на своите знаења. Одговорите од анкетираниите покажуваат дека организациите не ги сметаат обуката и развојот како трошок за организацијата и дека тоа може позитивно да влијае врз квалитетот на извршување на работата и со тоа да придонесат во задржување на своите вработени.

Кои од надворешните даватели на услуги ги користите:	Плата и надоместоци	Регрутација и селекција	Обука и развој	Зголемување/ намалување на работната сила	Не користиме надворешни даватели на услуги
	/	/	9	/	/

Табела 3: Надворешни услуги

Вториот дел од анкетата се однесува на дејствијата поврзани со вработените, односно на процесот на селекција и регрутација кои тие го спроведуваат.

Првото прашање од овој дел се однесува на кадарот кој е најтешко да се задржи/регрутира. На анкетираниите им беа понудени неколку алтернативи. Од добиените одговори може да се согледа како најголем проблем при процесот на регрутација преставуваат техничките кадри и кадарот од информационите технологии. Може да се заклучи дека регрутацијата на ваков кадар не преставува само организациски проблем, туку глобален. Следува табеларно прикажување на резултатите:

Кои од наведените категории на вработени е најтешко да се задржат/регрутираат?	Менаџмент	Информациони технологии	Техничари	Администрација	Оператори
	/	9	4	/	/

Табела 4: Кадар кој најтешко се задржува/регрутира

Добиените резултати графички прикажани изгледаат вака:



Слика 2: Кадар кој најтешко се задржува/регрутира

Наредното прашање се однесува на активностите кои организациите ги превземаат со цел да ги задржат своите вработени. Беа понудени повеќе алтернативи на кои анкетираниите одговорија дека најмногу користен метод во процесот на регрутација и задржување на вработените претставува *зголемувањето на платата и бенефиците*.

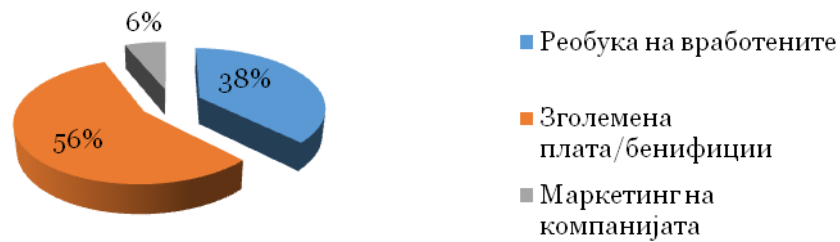
Табеларно добиените резултати изгледаат вака:

Која од наведените активности ја имате воведено со цел да регрутирате или задржите вработени?	Регрутација на работници од странство	Реобука на вработените	Зголемена плата/бенефиции	Релокација на компанијата	Маркетинг на компанијата
	/	6	9	/	1

Табела 5 : Активности за регрутација/задржување на вработени

Добиените резултати, графички изгледаат вака:

Која од наведените активности ја имате воведено со цел да регрутирате или задржите вработени?



Слика 3: Активности за регрутација/задржување на вработени

Третото прашање се однесува на методите кои менаџерите ги користат во услови кога треба да се намали бројот на вработени. Во најголем процент, менаџерите одговорија дека како метод кој воедно нема негативно да влијае и на останатите вработени преставува *Технолошкиот вишок со согласност*.

Табеларно добиените резултати изгледаат вака:

Кои од наведените методи биле искористени за да се намали бројот на вработени?	Намалена регрутација	Порано пензионирање	Технолошки вишок со согласност	Деловен технолошки вишок	Прераспределување	Барање нова работа	Не продолжување на временитот договор
	5	2	7	1	5	/	5

Табела 6: Методи за намалување на бројот на вработени

Графички, добиените резултати изгледаат вака:



Слика 4: Методи за намалување на бројот на вработени

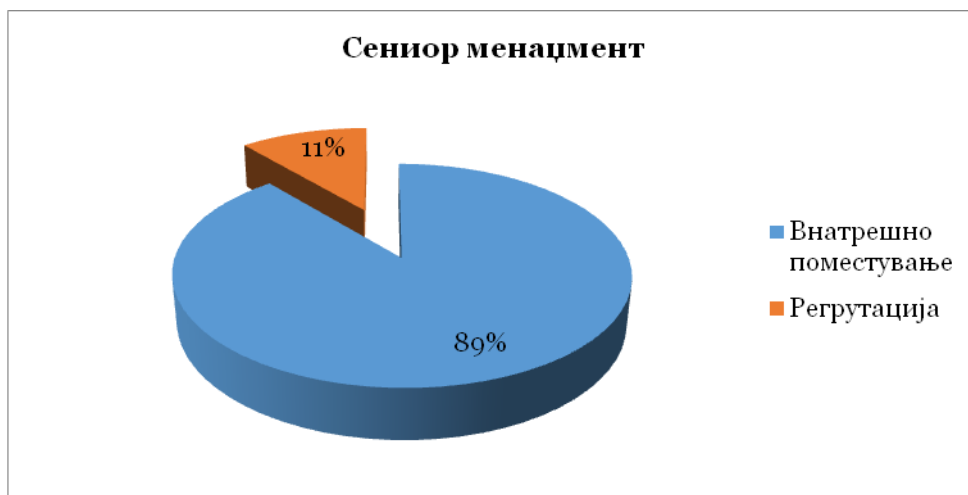
Четвртото прашање се однесува на начинот на пополнување на испразнетите менаџерски места. Менаџерските места се поделени на три нивоа: сениор, среден и линиски менаџмент. Со оглед на тоа што станува збор за менаџерски места, најголем дел од анкетираните одговорија дека го користат внатрешното поместување како метод за пополнување на менаџерските места од сите три нивоа.

Табеларно, добиените одговори изгледаат вака:

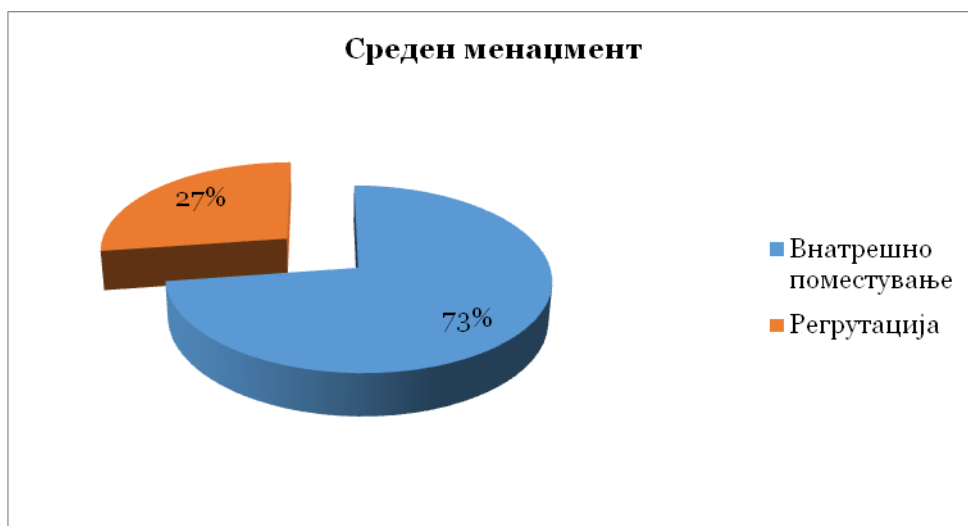
	Сениор менаџмент	Среден менаџмент	Линиски менаџмент
Внатрешно поместување	8	8	8
Регрутација	1	3	3
Оглас во весници	/	/	/
Усно	/	/	/

Табела 7: Методи на пополнување на менаџерски места

Графички, добиените резултати изгледаат вака:



Слика 5: Методи на пополнување на испразнети места од сениор менаџмент



Слика 6: Методи на пополнување на испразнети места од среден менаџмент



Слика 7: Методи на пополнување на испразнети места од линиски менаџмент

Петтото и десетото прашање од анкетата се однесуваат на методите на селекција кои менаџерите ги користат и колку често се користат.

Кои се најчесто користените методи на селекција?	CV	Препораки	Тестирање	Интервју	Пробна работа
	9	1	8	9	/

Табела 8: Методи на селекција

Графички користените методи за селекција изгледаат вака:



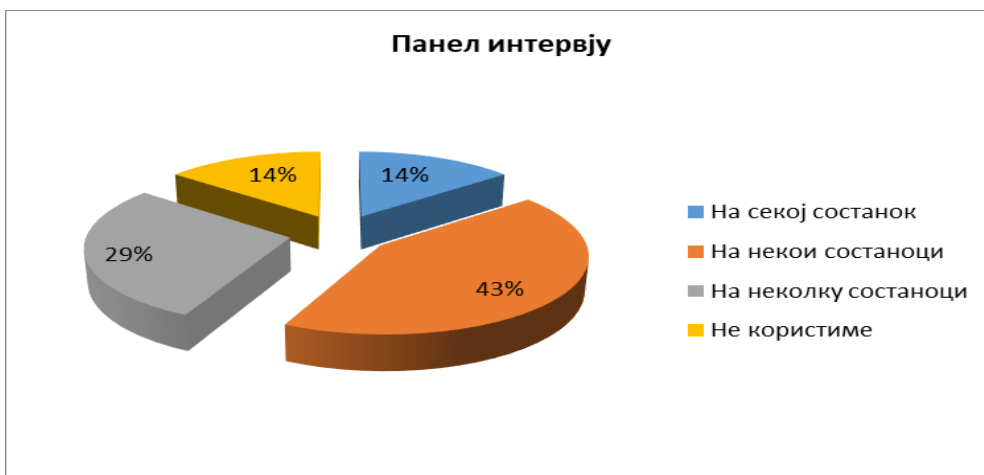
Слика 8: Методи на селекција

Што се однесува на тоа колку често се користат одредени методи на селекција, одговорите на анкетираниите менаџери изгледаат вака:

	На секој состанок	На повеќето состаноци	На некои состаноци	На неколку состаноци	Не користиме
Панел интервју	1	/	3	2	1
Интервју еден на еден	/	3	1	/	/
Апликации	/	2	1	/	/
Психолошки тестови	/	/	2	/	/
Агенции за вработување	/	1	/	/	2
Препораки	/	/	/	3	/

Табела 9: Најчесто користени методи на селекција

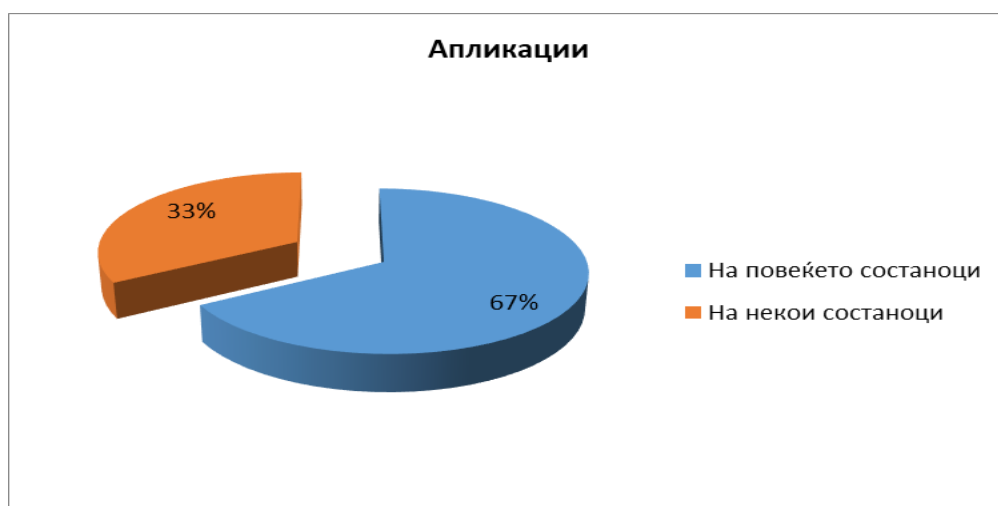
Колку често се користи секој од наведените методи, графички изгледа вака:



Слика 9: Метод: Панел интервју



Слика 10: Метод: Интервју еден на еден



Слика 11: Метод: Апликации



Слика 12: Метод: Агенции за вработување

Од претходните табеларни и графички прикази јасно се воочува дека анкетираните претпријатија најмногу ги преферираат интервјуата и апликациите за работа, и истите се најмногу користени на состаноците со кандидатите. Препораките заедно со тестовите и агенциите за вработување имаат минимална примена во процесот на селекција.

Наредното прашање се однесува на кои групи на кандидати се опфатени во процесот на регрутација. Од добиените одговори може да се согледа дека најмногу се опфатени дипломираните кандидати. Од добиените одговори може да се заклучи дека менаџерите особено влијание посветуваат и на образованието на пријавените кандидати. Одговорите на анкетираните табеларно изгледаат вака:

Кои од наведените групи сте регрутирале за време на процесот на регрутација?	Подолго време невработен	Повозрасни луѓе (постари од 50 год.)	Луѓе со посебни потреби	Луѓе од етничките малцинства	Жени	Луѓе кои го напуштиле училиштето	Дипломирани	Жени со завршено породилно отуство
	5	5	0	3	5	0	15	1

Табела 13: Кандидати опфатени во процесот на регрутација

Графички, добиените резултати изгледаат вака:



Слика 13: Кандидати опфатени во процесот на регрутација

Седмото прашање се однесува на видот на извор на регрутација, а како понудени опции беа понудени интерното, екстерното или и двете подеднакво. Сите анкетирани менаџери одговорија дека ги користат подеднакво двата извори на регрутација. Ова се должи на тоа што најчестата потреба за регрутирање е самото зголемување на обемот на работа при што користњето на само еден извор на регрутација нема да ги задоволи потребите на организацијата и потребно е постојано да се комбинираат двата извори со цел да се регрутираат поквалитетни кандидати. Табеларно добиените резултати изгледаат вака:

Во процесот на регрутација, кои извори ги користите?	Екстерни	Интерни	И двете
	/	/	9

Табела 14: Извори на регрутација

Наредното прашање се однесува на видовите на интерни извори кои се користат највообичаено, при што на анкетираниите менаџери им беа понудени неколку алтернативи.

Следува табеларно прикажување на добиените резултати:

Кои видови на интерни извори на регрутација ги користите највообичаено?	Интерни огласи	Препораки од раководителите	Препораки од секторот за човечки ресурси	Препораки од соработниците-вработените	Унапредувања	Трансфери и ротации
	4	7	7	2	5	5

Табела 15: Интерни извори на регрутација

Графички, добиените резултати изгледаат вака:



Слика 14: Интерни извори на регрутација

Како што може да се види од графичкиот приказ на видовите интерни извори кои најчесто ги користат анкетираните претпријатија, со најголема застапеност се препораките од раководителите и препораките од секторот за човечки ресурси, а веднаш по нив доаѓаат унапредувањата и трансферите и ротациите. Тоа значи дека не ретко се случува еден ист работник да работи на повеќе различни места, преместувајќи се од едно на друго кои се на исто хиерархиско ниво. Тоа укажува на фактот дека вработените во организациите се запознаени со различните операции кои постојат во организацијата. Преферирањето на препораките од раководителите најверојатно е резултат на тоа што овие две групи се

најмногу и најдиректно запознаени со тоа кој како ги извршува своите обврски.

Наредното прашање ги прикажува најчесто користените екстерни извори на регрутација. Следува табеларно прикажување на добиените резултати:

Кои видови на екстерни извори на регрутација кои ги користите највообичаено?	Огласување преку медиуми (весници, радио, ТВ)	Регрутирање преку факултети	Препораки од постоечки вработени	Интернет	Самоиницијативно пријавување на кандидатите	Трговски здруженија	Вработување на бивши вработени и останати алтернативни решенија
	8	2	3	2	3	/	1

Табела 16: Екстерни извори на регрутација

Графички, добиените резултати изгледаат вака:



Слика 15: Екстерни извори на регрутација

Од добиените одговори може да се воочи дека едни од најчесто користените извори на екстерна регрутација се огласите преку медиуми. Огласувањето преку медиуми отсекогаш преставувало примарен екстерен извор на регрутација. Веднаш потоа доаѓаат

препораките од постоечките вработени и самоиницијативното пријавување на кандидати. Препораките од вработените се сметаат и за неформални екстерни извори. Со нешто помал процент се застапени вработувањата на поранешни вработени и регрутирањето преку факултети. Иако денес живееме во информатичка ера, интернетот како извор на екстерно регрутирање е слабо присутен во регрутираните претпријатија.

Последните две прашања од анкетниот прашалник наменет за менаџерите се однесува на користењето адекватни критериуми во процесот на регрутација и селекција и колку менаџерите се задоволни од вработените кои поминале низ овој процес.

Следува табеларен приказ на добиените одговори:

Дали сметате дека користите адекватни критериуми на регрутација и селекција?	Да	Не	Не знам
	7	1	1

Табела 18: Критерии на регрутација и селекција

Дали сте задоволни од Вашите вработени кои претходно ги примивте преку процесот на селекција?	Да	Не	Не знам
	9	/	/

Табела 19: Задоволство од вработените

Графички, добиените резултати изгледаат вака:



Слика 16: Критерии на регрутација и селекција

Од добиените резултати може да се заклучи дека се користени адекватни извори на селекција и регрутација на кандидатите за вработување. Најголем процент од добиените одговори се позитивни во однос на прашањето дали сметаат дека користат адекватен критериум за регрутација и селекција. Прашањето што следи потоа, а се однесува на тоа дали се задоволни од вработените кои поминале низ процесот на селекција и регрутација, ги потврдува одговорите од претходното прашање, односно сите анкетирани менаџери одговориле дека се задоволни од вработените.

В. Одговори од вработените

Вториот прашалник беше наменет за вработените од анкетираниите претпријатија. Беа анкетирани вкупно 50 вработени од 5 претпријатија. Добиените одговори од анкетниот прашалник кој беше формулиран за анкетирање на вработени е анализиран постепено и тоа секое прашање поединечно.

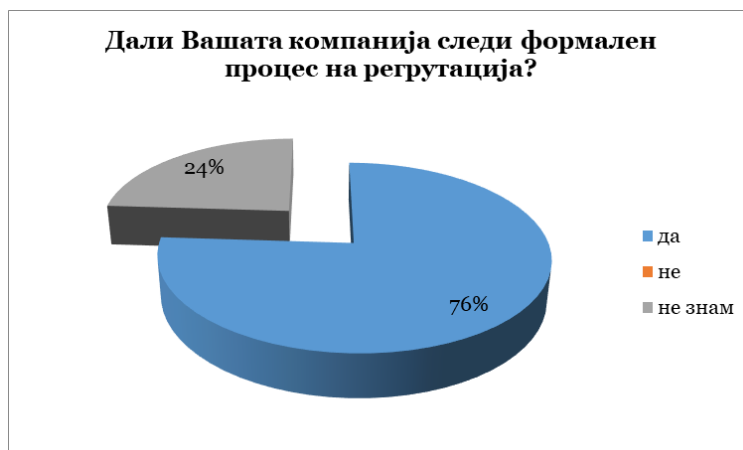
Првото прашање се однесуваше на тоа колку вработените се запознаени со тоа дали нивната организација следи формален процес на регрутација.

Следува табеларен приказ на добиените одговори:

Дали Вашата компанија	Да	Не	Не знам
следи формален процес на регрутација?	38	/	12

Табела 17: Следење на формален процес на регрутација

Графички, добиените резултати изгледаат вака:



Слика 17: Следење на формален процес на регрутација

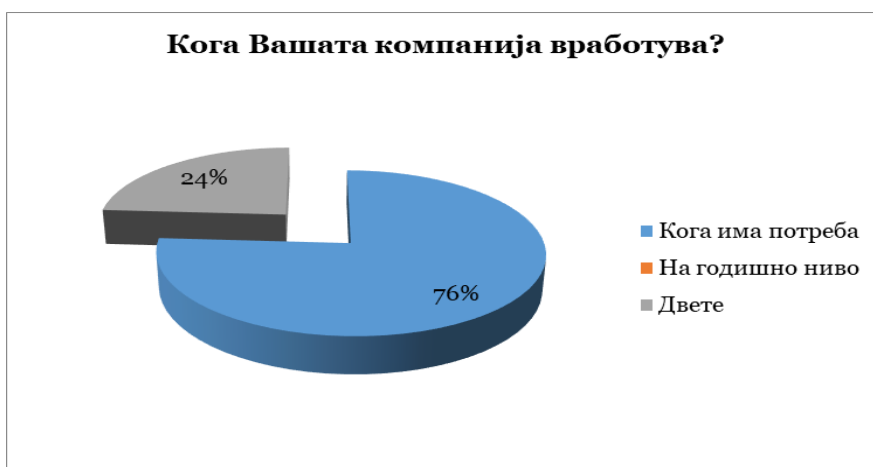
Од добиените резултати може да се заклучи дека вработените се запознаени со процесот на регрутација кој го води компанијата и дека тие поминале низ тој процес.

Второто прашање се однесува на тоа колку вработените се запознаени кога организацијата вработува. Добиените одговори табеларно изгледаат вака:

Кога Вашата компанија вработува?	Кога има потреба	На годишно ниво	Двете
	38	/	12

Табела 188: Вработување во организациите

Добиените резултати графички прикажани изгледаат вака:



Слика 18: Вработување во организациите

Од добиените резултати може да се заклучи дека организациите следат транспарентен начин на вработување што може да влијае позитивно врз вработените.

Третото прашање се однесува на тоа кои извори на регрутација треба да ги следи организацијата со цел да се добијат поквалитетни кандидати. Беа понудени повеќе алтернативи, а вработените можеа да ги изберат оние што сметаат дека нивната организација треба да ги користи. Следува табеларен приказ на добиените резултати:

Кои извори на регрутација треба да ги следи вашата компанија?	Унапредување/ Прераспределување	Консултантски услуги	Препораки од образовни институции	Препораки
	37	2	17	15

Табела 19: Извори на регрутација

Добиените резултати графички прикажани изгледаат вака:



Слика 19: Извори на регрутација

Од добиените резултати може да се заклучи дека најголем процент од вработените сметаат дека како примарен извор на регрутација, организациите треба да го земат *Унапредувањето односно прераспределувањето*. Од добиениот одговор, исто така може да се

заклучи дека истиот извор би влијаел позитивно врз вработените и би помогнало во процесот на мотивирање да ги извршуваат своите работни задачи поквалитетно.

Четвротото прашање се однесува на тоа кои критериуми на селекција треба да ги следи организацијата со цел да се добијат поквалитетни кандидати. Следува табеларен приказ на добиените резултати:

Кои критериуми за селекција сметате дека Вашата компанија треба да ги користи во процесот на селекција?	Тестови	Интервју	И двете
	14	20	16

Табела 20: Критериуми на селекција

Добиените резултати графички прикажани изгледаат вака:



Слика 20: Критериуми на селекција

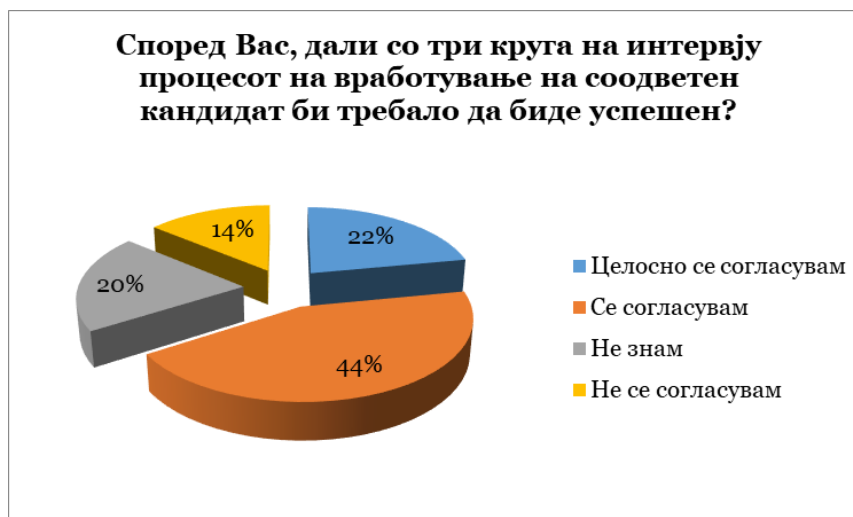
Најголем процент од анкетираниите вработени сметаат дека интервјуто претставува најреален метод на селекција на кандидати, иако голем дел сметаат дека истовремено треба да се користат и тестовите со цел да се добие квалитетен кадар.

Наредното прашање се однесува на тоа колку треба да биде долг процесот на вработување, односно дали со три круга на интервју ќе се добие квалитетен кандидат за вработување. Одговорите на анкетираниите вработени табеларно изгледаат вака:

Според Вас, дали со три круга на интервју процесот на вработување на соодветен кандидат би требало да биде успешен?	Целосно се согласувам	Се согласувам	Не знам	Не се согласувам	Целосно не се согласувам
	11	22	10	7	/

Табела 21: Процес на селекција

Добиените резултати графички прикажани изгледаат вака:



Слика 21: Процес на селекција

Од добиените резултати може да се заклучи дека најголем процент од анктираните сметаат дека се доволни три круга на интервју за да се најде соодветен кандидат, а воедно истиот да добие вистинска слика за организацијата.

Наредното прашање се однесува на тоа дали веќе вработените лица добиле Опис на работното место како што им било кажано за време на интервјуто. Табеларно добиените одговори изгледаат вака:

Дали Ви беше даден Опис на работното место, како што Ви беше кажано на интервјуто?	Да	Не
	40	10

Табела 22: Опис на работно место

Добиените резултати графички прикажани изгледаат вака:



Слика 22: Опис на работното место

Од добиените резултати може да се заклучи дека не сите организации го почитуваат тоа што било кажано на влезното интервју. Оттука произлегува можноста дека кандидатите кои биле интервјуирани за определено работно место, да работат и други работи за кои не биле напоменати за време на интервјуто. Сето ова би можело негативно да влијае врз работењето на вработените.

Седмото прашање се однесува на тоа кој критериум треба да го користи организацијата во процесот на селекција со цел да се одбере соодветниот кандидат. Анкетираните имаа можност да одберат повеќе понудени критериуми.

Следува табеларен приказ на добиените одговори:

Според Вас, кој критериум за селекција на кандидати би требало да се користи?	Образование	Работно искуство	Семејна позадина	Сé од горенаведеното
	26	28	/	9

Табела 23: Критериум за селекција

Добиените резултати графички прикажани изгледаат вака:



Слика 23: Критериум за селекција

Од добиените резултати може да се увиди дека согласно мислењето на вработените, како првичен критериум за селекција би требало да се земе во вид работното искуство. Тоа најверојатно се должи на тоа дека вработувањето на искусни луѓе претставува ефтин начин на стекнување квалификувани и искусни вработени, особено кога е потребно итно пополнување на работните места. Голем процент од вработените го сметаат образованието како важен критериум во процесот на селекција.

Наредното прашање се однесува на физичкиот преглед, како критериум за селекција. Добиените одговори, табеларно изгледаат вака:

Дали сметате дека физичкиот преглед треба да биде вклучен во процесот на селекција?	Да	Не	Не знам
	26	19	5

Табела 24: Физичкиот преглед како критериум за селекција

Графички прикажани, добиените одговори изгледаат вака:



Слика 24: Физичкиот преглед како критериум за селекција

Од добиените резултати може да се увиди дека голем дел од вработените се свесни за значајноста на физичкиот преглед во процесот на селекција. Меѓутоа, исто така голем дел сметаат дека физичкиот преглед не треба да е дел од процесот на селекција.

Деветото и единаесетото прашање се однесуваат на впечатокот што вработените го добиле при процесот на селекција и регрутација и колку тој е успешен. Добиените резултати, табеларно изгледаат вака:

Дали сте задоволни од целокупниот процес на регрутација и селекција што Вашата компанија го спроведува?	Задоволен	Не задоволен	Не знам
	32	6	12

Табела 25: Впечаток од регрутационите и селекционите процеси

Според Вас, процесот на вработување кои се спроведува е доволно успешен	Целосно се согласувам	Се согласувам	Не знам	Не се согласувам	Целосно не се согласувам
	10	23	17	/	/

Табела 26: Успешност на процесот на вработување

Добиените резултати графички прикажани изгледаат вака:



Слика 25:: Впечаток од регрутационите и селекционите процеси



Слика 26: Успешност на процесот на вработување

Од добиените резултати може да се увиди дека најголем процент од вработените се задоволни од процесот на регрутација и селекција. Тоа е резултат на ангажирањето на анкетрираните организации во процесот на селекција и регрутација.

Десетото прашање се однесува на мислењето на вработение за факторите кои би влијаеле позитивно на процесот на вработување. Анкетираниите имаат можност да одберат повеќе наведени фактори.

Следува табеларен приказ на добиените одговори:

Кои од наведените фактори сметате дека би имал позитивен ефект во процесот на привлекување и задржување на квалитетни вработени?	Пакет на плати и бенефиции	Името на Компанијата	Напредување во кариера	Добра работна средина
	35	4	32	22

Табела 27: Фактори во процесот на привлекување на кандидати

Добиените резултати графички прикажани изгледаат вака:



Слика 27: Фактори во процесот на привлекување на кандидати

Од добиените резултати може да се увиди дека најголем процент од вработените ги сметаат платата и бенефициите и напредувањето во кариерата како клучни фактори во процесот на привлекување на кандидати.

Наредното прашање се однесува се однесува тоа колку платата што им се нуди на кандидатите соодветствува со платата на пазарот на труд. Добиените одговори табеларно изгледаат вака:

Платата која им се нуди на кандидатите за време на интервјуто, соодветствува со просечната плата на пазарот	Целосно се согласувам	Се согласувам	Не знам	Не се согласувам	Целосно не се согласувам
	6	12	16	16	/

Табела 28: Сооднос на понудената плата со платата на пазар на труд

Добиените резултати графички прикажани изгледаат вака:



Слика 28:: Сооднос на понудената плата со платата на пазар на труд

Од добиените одговори може да се заклучи дека платата што е понудена на интервјуто не соодвествува со онаа на пазарот на труд. Може да се констатира дека платата е важен критериум во процесот на привлекување на кандидати, како што беше веќе покажано во претходните одговори.

Последното прашање беше описно и се однесуваше на предлозите кои вработените би можеле да ги кажат со цел да се подобри процесот на регрутација и селекција. Само мал дел од испитаниците одговорија на ова прашање. Нивните одговори беа:

1. Преку практиканството да се стигне до поквалитетн кадар, односно секој пат кога постои можност, некој од практикантите кои обавувале пракса во компанијата да добие можност за вработување затоа што веќе е запознен со организацијата;
2. Да се воведат повеќе кругови на селекција.

6.1. Верификација на хипотезите

Задача на секој менаџер е да придонесе во максимално искористување на ресурсите на правилен начин со цел да се оставарат интересите и целите на организацијата и затоа како предмет во овој труд ги земавме процесите на регрутација и селекција како задолжителни функции на менаџментот на човечки ресурси во организациите и улогата на менаџментот како темел за нивна ефикасна, ефективна и правилна примена.

Со помош на првата и втората хипотеза можеме да се анализира и да се утврди главната хипотеза која гласи: *„Се претпоставува дека улогата на менаџерот во управувањето со човечките ресурси е битен, значаен услов од кој зависи успешната работа на мултинационалните компании. Доколку изворите на регрутација и селекционите методи се адекватни, тогаш ќе се ангажираат најквалитетните кандидати што ќе влијаат врз успешноста на работењето на претпријатијата“*. Од ова можеме да се заклучи дека **главната хипотеза се потврдува**, односно улогата на менаџерот во управувањето со човечките ресурси има важна улога врз успешноста на мултинационалната организација. Благодареејќи на изворите и методите за селекција и регрутација кои тие ги употребуваат се ангажира квалитетен кадар кој влијае врз успешноста на компанијата.

Имено при анализата на првата хипотеза која гласи *„Се претпоставува дека улогата на менаџерот во управувањето со човечките ресурси придонесува да се ангажираат квалитетни кадри“* од Табелата 19, која се однесува на изворите на регрутација кои ги практикуваат менаџерите за човечки ресурси во мултинационалните компании, може да се заклучи дека менаџерите се задоволни од кандидатите кои поминале низ процесот на селекција и регрутација, што значи дека нивната улога како менаџери придонесува да се ангажираат квалитетни кадри. Може да се заклучи дека првата хипотеза **е потврдена**.

При анализата на втората хипотеза која гласи „*Се претпоставува дека процесот на регрутација и селекција влијае врз успехот на работењето и задоволството на вработените*“ од Табелата 25, која се однесува на задоволството на вработените од целокупниот процес на селекција и регрутација, може да се заклучи дека вработените се задоволни од целокупниот процес на вработување што го спроведува нивната организација. Ова значи дека мултинационалните организации практикуваат формален процес на селекција и регрутација кој влијае врз задоволството на вработените. Од добиените одговори може да се заклучи дека исто така и втората хипотеза **се потврдува**.

Третата хипотеза која гласи „*Се претпоставува дека процесите на регрутација и селекција преставуваат алатка за создавање конкурентски предности и високи резултати во работењето*“ **не се потврдува**. Од анализата на Табелата 29, која се однесува на тоа дали платата која им се нуди на кандидатите за време на интервјуто соодветствува со просечната плата на пазарот, може да се забележи дека платата која им е понудена на кандидатите за време на процесот на селекција не соодветствува со онаа на пазарот на трудот, односно истата е пониска и со тоа организацијата не може да создаде конкурентска предност и да го задржи кадарот на долг рок.

Четвртата хипотеза која гласи „*Се претпоставува дека процесот на селекција и регрутација влијае врз успешноста на компанијата*“ **не се потврдува**. Од анализата на Табелата 4, која се однесува на категориите на вработени кои најтешко се задржуваат/регрутираат, може да се увиди дека за мултинационалните организации е тешко да се задржи кадарот од техничката струка и од информационите технологии.. Од ова можеме да се заклучи дека главната хипотеза **не се потврдува**, односно улогата на менаџерот во управувањето со човечките ресурси има важна улога врз успешноста на мултинационалната организација меѓутоа, постоењето на проблем да се задржи одредена категорија на кадар влијае врз успешноста на организацијата

Петтата хипотеза која гласи *„Се претпоставува дека користените извори и методи за селекција и регрутација учествуваат во успешноста на процесот на ангажирање квалитетни кадри“* **се потврдува.** Од Табелите 8, 16 и 17, кои се однесуваат на методите на селекција кои ги користат менаџерите за човечки ресурси, изворите на регрутација кои најчесто се користат и следењето на формален процес на селекција и регрутација, може да се каже дека најчесто употребувните методи и извори на селекција и регрутација учествуваат во ангажирањето на квалитетни кадри како што е прикажано во Табелата 19 која се однесува на задоволството на менаџерите од вработените кои поминале низ процесот на селекција.

Од анализата на Табелата 26, која се однесува на тоа дали според вработените, организацијата спроведува успешен процес на селекција, може да се увиди дека шестата хипотеза која гласи *„ Се претпоставува дека вработените кои поминале низ процесот на селекција и регрутација се задоволни од истиот“* **се потврдува.** Може да се заклучи дека процесот на регрутација и селекција што го спроведуваат организациите, влијае позитивно врз вработените кои поминале низ него.

7. Дискусија на резултатите

Предметот на ова истражување преставуваат процесите на регрутација и селекција како задолжителни функции на менаџментот на човечки ресурси во мултинационалните организации. Резултатите се добиени преку испитување на ставовите и мислењата на менаџерите и вработените од пет мултинационални организации и активностите кои менаџерот ги превзема во процесот на селекција и регрутација и колкаво влијание имаат тие активности врз вработените во компанијата. Резултатите се добиени со користење на анкетни прашалници кои им беа доставени на менаџерите и вработените од анкетираниите мултинационални компании.

Резултатите што ги добивме во однос на користените интерни извори во процесот на регрутација укажуваат на тоа дека менаџерите за човечки ресурси во мултинационалните компании најмногу ги користат препораките од раководителите и препораките од секторот за човечки ресурси, додека пак од екстерните извори најмногу користени се огласувањата преку медиуми. Истите резултати се добиени и од истражувањето на Керол, Маршингтон, Еарншоу, Тејлор (1999). Имено, според ова истражување изворите на регрутација можат да бидат формални и неформални. Како формални извори на регрутација тие ги сметаат: огласите по печатените медиуми и центрите и агенциите за вработување, додека препораката од страна на постојаните вработени ја сметаат како добар пример за неформален метод на регрутација. Исти резултати се добиени и од истражувањата на Зотоли и Ванус (2000), Сколариос и Локјер (1999) како и од истражувањето на Јуси и Кок Ан (2002) кои сметаат дека најпопуларни извори на регрутација се печатените медиуми, додека пак препораките ги сметаат како најпопуларен неформален извор кој резултира со повисок квалитет и повеќе посветени работници за разлика од формалните методи. Користењето на овие извори и методи, согласно истражувањето спроведено во петте мултинационални организации на територијата на Македонија укажуваат на тоа дека тие влијаат врз ангажирањето на квалитетни кадри

Истражувањето на Терпстра (1996) и Артур (2008) ги рангираше препораките, универзитетската регрутација, агенциите за регрутација и интернетот на врвот на листата на користени извори на регрутација. Во истражувањето кое е обработно во овој труд, овие извори се покажаа како не толку популарни извори.

Резултатите кои што се добиени во врска со користените методите на селекција, укажуваат на тоа дека во мултинационалните компании, менаџерите за човечки ресурси најмногу ги преферираат апликациите за работа и интервјуата, и истите се најмногу користени на состаноците со кандидатите. Препораките заедно со тестовите и агенциите за вработување имаат минимална примена во процесот на селекција. Истите резултати се добиени и од истражувањето на Сколариос и Локјар (1999) според кои најмногу користени методи се апликациите за работа, препораките и интервјуата, додека пак психометриски тестови и центри за проценка се помалку користени методи. Вакво тврдење произлегува и од истражувањето спроведено во овој труд. Според истражувањето на Викрамасинг (2007), мултинационалните компании во Шри Ланка преферираат да користат методи на селекција со висок степен на објективност како психометриските тестови, што не е случај со анкетираниите мултинационални компании во Македонија. Исти резултати се добиени и од студијата на Снајдер и Шахни Денингенс (2012) врз индиските компании кои откриваат дека меѓу различните методи за селекција, интервјуата и апликациите за работа се најповолниот избор, додека пак графолошките и тестовите за искреност, се најмалку посакуваните методи.

Од резултатите добиени во врска со тоа кој критериум за селекција треба да се користи, може да се види дека според анкетираниите вработени во мултинационалните компании во Македонија треба да се користи работното искуство и образованието како главен критериум на селекција. Истите резултати се добиени и од истражувањето на Вилк и Капели (2009) според кое организациите ги преферираат вештините и обуките како важен критериум за селекција. За разлика од ова истражување, Снајдер и Шахни Денингенс (2012) во својата студија

истакнуваат дека организациите во Индија во процесот на селекција на кандидати повеќе се фокусираат на личните карактеристики на кандидатите.

Од спроведеното истражување може да се увиди дека во главно мултинационалните организации во Македонија практикуваат исти методи на регрутација и селекција. Истите следат формален процес на регрутација и селекција кој има големо влијание врз успешноста на организацијата. Резултатите од истражувањето покажуваат дека вработените кои поминале низ овој процес се задоволни од истиот, што значи дека менаџерите за човечки ресурси користат адекватни методи за регрутација и селекција што позитивно влијае и на успехот на организацијата.

8. Заклучок

Човечките ресурси не се само најзначаен ресурс на една организација, туку и најскап и најпроблематичен ресурс и затоа на нив треба да се посвети големо влијание и интерес, особено кога станува збор за една мултинационална корпорација. Кадрите во организацијата, нивната регрутација и селекција и начинот на кој што се управува со нив претставуваат одлучувачки фактор на конкурентската способност и успехот на мултинационалната организација.

Привлекувањето на кандидати за сегашни и идни барања е потреба која мултинационалните организации ја имаат периодично. Во овој дел, регрутацијата може да се дефинира како процес на лоцирање и привлекување квалификувани кадри. Една од потешките одлуки за мултинационалните организации претставува изборот помеѓу интерни и екстерни извори на регрутација. Како најчесто користени извори на регрутација можат да се издвојат: интерните огласи, препораките од раководителите, препораките од секторот за човечки ресурси, унапредувањата, трансферите и ротациите. Како екстерни извори можат да се издвојат огласувањата, агенциите за вработување, самоиницијативното пријавување, вработување на поранешни вработени и препораките од постојаните вработени. Менаџерите во мултинационалните компании треба добро да ја оценат ситуацијата и да донесат одлука во врска со изворот кој би бил најдобар за мултинационалната организација. Најчесто, кога постои потреба од ангажирање на кадар кој поседува подетални знаења за одредено работно место, менаџерите се повикуваат на внатрешните расположливи кадри. На овој начин се заштедува време на запознавање на кандидатот со работата, обуки и сл., бидејќи тој веќе е запознаен со сите аспекти кои се потребни за успешно извршување на одговорностите. Меѓутоа, доколку мултинационалната организација има за цел да изврши промени во начинот на управување, тогаш изборот најчесто е насочен кон надворешните извори на регрутација со цел внесување на нови идеи и начини на размислување. Процесот на регрутација треба да биде постојан процес, а не да се практикува само кога ќе се појават празни работни

места. Треба да преставува процес со чија помош ќе се создаде солидна база на потенцијални кандидати за идните работни места.

Честопати процесот на регрутацијата се изедначува со процесот на вработување, па дури и со процесот на селекција. Регрутација е само дел од процесот на вработување кој заедно со процесот на селекција се значаен сегмент од процесот на вработување во мултинационалните компании

Процесот на селекција преставува идентификација на најдобрите кандидати кои се привлечени преку процесот на регрутација за пополнување на слободните работни места. Практикувањето на вистинската селекциона практика е од суштинско значење на постигнување високи перформанси.

Како основни критериуми при процесот на селекција најчесто се практикуваат образованието и искуството, а понатаму вештините и способностите и личните карактеристики. Со цел да приберат информации за потенцијалните кандидати, мултинационалните организации користат бројни методи како што се: бројни тестови, интервјуа, мерни центри, консултативни куќи итн.. Сепак, за да се постигнат најдобри резултати би било убаво да се комбинираат сите техники.

Врз специфичноста на процесот на селекција големо влијание може да имаат и големината на мултинационалната организација, видот на работните места, работната средина и културата на земјата во која оперира мултинационалната организација. На пример, информативен разговор при вработување на пониско ниво може да има помало значење од пробното работење и тестовите. Меѓутоа, примената на тестовите во последно време е значително намалена. Во процесот на селекција се применуваат најразлични инструменти, како психолошки и методи за одредување на знаењата, вештините и способностите на кандидатите, кој се во согласност со критериумите на испразнетото работно место и работата која треба да ја врши кандидатот.

Во продолжение уште еднаш ќе бидат приложени согледувањата од добиените резултати преку спроведеното истражување:

- Во однос на изворите на регрутација, анкетираниите менаџери од мултинационалните компании поддеднакво ги користат и интерните и екстерните извори на регрутација. Со оглед на тоа што станува збор за големи организации, користењето само на еден извор нема да ги задоволи потребите за вработување.
- Како најчести извори на интерна регрутација се издвојуваат препораките од раководителите и препораките од секторот за човечки ресурси, што преставува добра практика бидејќи истите имаат увид во извршувањето на работата.
- Како најчести екстерни извори на регрутација се медиумите кои истовремено се и најстандардни надворешни извори.
- Што се однесува на методите на селекција на кадри, најупотребувани се интервјуто, апликациите за работа, и во помал процент тестовите. И покрај тоа што апликациите за работа преставуваат метод преку кој можат да се добијат и лажни податоци, сепак голем дел од организациите го користат. Од особено значаење е тоа што мултинационалните организации во голем процент ги користат и тестовите кои можат да откријат многу за одреден кандидат. Сепак, не е доволно да се користат само добри методи, туку потребна е и добра разработка пред да се премине кон нивна примена.
- Може да се констатира и позитивен впечаток на вработените од мултинационалните организации кои поминале низ процесот на селекција и регрутација што говори за пристапот кој менаџерите го имаат во овој процес.

Може да се заклучи дека анкетираниите мултинационални организации следат формален процес на селекција и регрутација. Со таквиот пристап, голема е веројатноста да се вработи вистинскиот човек за вистинската работа. Мултинационалните организации ја препознаваат

важноста на селекционите одлуки и затоа инвестираат време, пари и напори во процесот на селекција. Тие се свесни дека погрешните одлуки водат кон огромни трошоци во ресурси. Вистинските одлуки направени од страна на менаџерот за човечки ресурси доведува до раст и зголемена продуктивност на специфичните работни групи и успех за целата мултинационална компанија. Селекционите напори кои ги прават менаџерите за човечки ресурси треба да бидат директно поврзани со стратешките цели на мултинационалната организација.

За да се стигне до успешно интервју за работа, од особена важност се и кандидатите. Имено, тие сами треба да ги проценат своите лични интереси, нивната подготвеност да се прилагодат на нова култура и да ги идентификуваат мултинационалните организации каде што сакаат да градат кариера.

Изборот на кандидати зависи како од менаџерите, така и од кандидатите. Изборот на адекватен метод за регрутација и селекција не е единствениот предизвик на менаџерите во мултинационалните компании. Тие целат да постигнат најдобри резултати со минимални трошоци.

Процесот на селекција и регрутација не треба да заврши само со ангажирање на кадрите. Сите кандидати треба да добијат еднакви можности и да им се пристапува без предрасуди, да се води искрен разговор и да им се даде шанса да дадат се од себе за заедничка корист. Сепак, процесот на регрутација и селекција во секоја мултинационална организација има своја специфичност и за да биде ефективен и ефикасен мора да се придржува до определени процеси и нормативи. Современите трендови на работење, секојдневно наметнуваат нови системи за селекција и регрутација. Може да се каже дека, дури и во делот на човечки ресурси, егзистенцијата на една мултинационална организација е под големо влијание на модернизираниите и компјутезираните системи на работа.

На крајот, сепак, ефикасноста на мултинационалната организација зависи од тоа со колку квалификуван и квалитетен персонал располага, колкава е неговата желба за унапредување и дообразување,

неговата лојалност во организацијата и како тој ќе се прилагоди на новата работна средина.

9. Користена литература

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*, London: Kogan
2. Arthur, D. (2008). *Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees*, New Delhi: PHI Learning
3. Banton, C. The Recruiting Methods Used by Global Organizations. Available at: <https://yourbusiness.azcentral.com/recruiting-methods-used-global-organizations-12437.html>. [Accessed 27 October 2018]
4. , S., & Yang, J.Z. (1994). *The Transfer of Japanese Style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints, and Competencies*, Journal of International Business Studies
5. Bogicevic, B. (2003), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet
6. Bowden, S. C., Saklofske, D. H., & Weiss, L. G. (2011). *Invariance of the measurement model underlying the Wechsler Adult Intelligence Scale-IV in the United States and Canada*. Educational & Psychological Measurement
7. Briscoe, D.R. (1997). *Assessment Centers: Cross cultural and cross national issues*, Journal of Social Behavior and Personality
8. Caligiuri, P., Tarique, I. & Jacobs, R. R. (2009). *Selection for international assignments*, Human Resource Management Review
9. Chao, G.T. (1997), *Complexities in international organisation socialisation*, International Journal of Selection and Assessment
10. Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., & Webster, J. (2003). *Applicant reactions to face-to-face and technology-mediated interviews: A field investigation*, Journal of Applied Psychology
11. Chron (2018): Recruitment Strategies & Methods. Available at: <https://smallbusiness.chron.com/recruitment-strategies-methods-10441.html> [Accessed 27 January 2019]
12. Collin, A. & Watts, A.G. (1996). *The death and transfiguration of career – and of career guidance?*, British Journal of Guidance and Counselling
13. Damnjanović, P. et al. (2012), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd
14. Đorđević, B. J. & Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*,

Beograd: Univerzitet Singidunum

15. Đorđević, B, J.& Pavić, Ž. (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Beograd: Univerzitet Singidunum
16. Dowling, P. J., Festing, M. & Engle, A. D. (2008), *International Human Resource Management*, Nashville:South-Western Publishing
17. Dudovskiy, J. (2012), Multinational Assignments: recruitment and selection issues, Available at: <https://research-methodology.net/multinational-assignments-recruitment-and-selection-issues/> [Accessed 25 February 2019]
18. Enderwick, P. & Hodgson, D. (1993), *Expatriate management practices of New Zealand business*, International Journal of Human Resource Management
19. Ferner, A. (2000), *The Embeddedness of US Multinational Companies in the US Business System: Implications for HR/IR*. Occasional Paper 61, Leicester: Business School, De Montfort University
20. Global Negotiator, Multinational corporation (MNC). Available at: <https://www.globalnegotiator.com/international-trade/dictionary/multinational-corporation-mnc/> [Accessed 20 December 2018]
21. H. V. Perlmutter. (1969), *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*, Columbia Journal of World Business, Vol. 4, No. 1
22. Heneman, H. G. & Judge, T. A. (2005), *Staffing Organizations* (5th ed.), Burr Ridge: McGraw-Hill International
23. Hrmpractice: *Employee Selection*, Available at: <http://hrmpractice.com/employee-selection/> [Accessed 27 January 2019]
24. Human Resources Management, Available at: <https://corehr.wordpress.com/recruitment/selection-method/> [Accessed 22 December 2018]
25. Human Resources Management: Selection Method. Available at: <https://corehr.wordpress.com/recruitment/selection-method/> [Accessed 27 January 2019]
26. International HRM, Available at: <http://www.whatishumanresource.com/international-recruitment> [Accessed 09 February 2019]
27. Jusoh, M., & Kok Ai, C. (2002), *Hiring managers in the manufacturing*

- industry of Malaysia, Journal of Transnational Management Development*, Vol.6
28. Ma, R., & Allen, D. G. (2009), *Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment*, Human Resource Management Review
 29. Mahapatro, B.Bhusan (2010), *Human resource management*, New Delhi: New Age International(P) Ltd.Pubishers
 30. Mathis, L R and Jackson, J H(2005) "Human Resource management", Ohio: Thompson, South Western
 31. Mendenhall, M.E., Dunbar, E. & Oddou, G.R. (1987), *Expatriate selection, training and career pathing: a review and critique*, Human Resource Management
 32. Milić, Z. (2011), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd
 33. Myloni, B., Harzing, A.-W. & Mirza, H. (2007), *The Effect of Corporate-level Organizational Factors on the Transfer of Human Resource Management Practices: European and US MNCs and their Greek Subsidiaries*, International Journal of Human Resource Management
 34. NOE, R. A., et al. (2011), *Fundamentals of Human Resource Management*, New York: McGraw-Hill/Irwin
 35. Onchoke Iteba.S, & Akash.S.B (2013), *Recruitment And Selection Practices In Mncs - An Appraisal*, International Journal of Innovative research and development, Vol 2, N.4
 36. O'Riordan, J. (2007), *The practice of human resources management*-Dublin, Institute of Public Administration
 37. Orlić, R. (2005), *Kadrovski menadžment*, Beograd
 38. Perlmutter, H. V. (1969) *The tortuous evolution of the multinational corporation*, Columbia Journal of World Business, Vol.4
 39. Pew Research Center: *State of the News Media 2012*, Available at: <http://www.pewresearch.org/2012/03/19/state-of-the-news-media-2012/> [Accessed 25 February 2019]
 40. Plaća kao faktor motivacije za rad, Available at: <https://sites.google.com/site/motivacijazaposlenih/time-tracker/project-updates/kontaktirajte-nas/project-definition/motivacijske-tehnike/teorije-motivacije/vrste-motivacionih-kompenzacija/materijalne-kompenzacije/placa-kao-faktor-motivacije-za-rad>. [Accessed 20 October 2018]

41. Poortinga, Y.H. & Malpass, R.S. (1988)(eds), *Making inferences from cross-cultural data*, in W.J. Lonner and J.W. Berry *Field Methods in Cross-cultural Research*, Beverly Hills
42. Recruitment, Selection, Psychological Tests, Interviews (2017). Available at: <http://sidharth-hrm.blogspot.com/2007/04/recruitment-selection-psychological.html>. [Accessed 09 February 2019]
43. Reilly P, Barber L. (2006), *E-Recruitment - Practices and Trends in Ireland*, Ireland: Institute for Employment Studies
44. Rosenzweig, P. M. & Nohria, N. (1994), *Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations*, Journal of International Business Studies
45. Rothwell, J. William & Kazanas, C.H. (2003), *Planning and managing Human resource. Strategic planning for Personnel Management*, Massachusetts: HRD Press
46. Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008), *Personnel selection*, Annual Review of Psychology, Vol.59
47. Schmitt, D. P., Allik, J., McCrae, R. R., & Benet-Martínez, V. (2007), *The geographic distribution of big five personality traits: patterns and profiles of human self-description across 56 nations*, Journal of Cross-Cultural Psychology
48. Scholarios, D., & Lockyer, C. (1999), *Recruiting and selecting professionals: Context, qualities, and methods*, International Journal of Selection and Assessment
49. Sims, R. Ronald (2002), *Organization success through effective human resources Management*, USA: Greenwood Publishing Group, Inc.
50. Snyder, J., & Shahani-Denning, C. (2012), *Fairness reactions to personnel selection methods: a look at professionals in Mumbai, India*, International Journal of Selection and Assessment, Vol.20 N.3
51. Stredwick, John (2005): *An Introduction to Human Resource Management*. 2nd edition, Published by Elsevier Ltd, Oxford
52. Suša, B (2009), *Menadzment ljudskih resursa*, Novi Sad
53. Teeboom, I (2019), *Three Different Types of Psychological Testing Used in the Workplace*, Available at: <https://smallbusiness.chron.com/three-different-types-psychological-testing-used-workplace-25537.html>. [Accessed 09

February 2019]

54. Terpstra, D. E. (1996), *The search for effective methods*. HR Focus, Vol. 73 N.5
55. Torrington, Derek, Hall, Laura & Taylor, Stephen (2008), *Human Resource Management* (7th Edition), England: Pearson Education Limited
56. Ukessays: *Human Resource Management For Recruitment And Selection Process*, Available at: <https://www.ukessays.com/essays/business/hrm-for-recruitment-and-selection-process-business-essay.php>, [Accessed 25 December 2018]
57. Vesic, D.D. (2006): *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd
58. Wickramasinghe, V. (2007), *Staffing practices in the private sector in Sri Lanka*, Career Development International, Vol.12 N.2
59. Wikipedia, Available at: <https://mk.wikipedia.org>. [Accessed 20 December 2018]
60. Wilk, S. L., & Cappelli, P. (2003), *Understanding the determinants of employer use of selection methods*, Personnel Psychology, Vol.56
61. Willis, H.L. (1984) , *Selection for employment in developing countries*, Personnel Administrator
62. Zottoli, M. A., & Wanous, J. P. (2000), Recruitment source research: current status and future directions. Human Resource Management Review, 10(4), 353-382
63. Претприемач: Обука – Создавање на успешни и ефикасни кадри, Достапно на: <http://www.pretpriemac.com/obuka-sozdavanje-na-uspeshni-i-efikasni-kadri/>. [Превземено на 20.10.2018 г.]
64. Пушкице, Достапно на: <https://www.puskice.org>. [Превземено на 20.12.2018 г.]

10. Прилози

ПРАШАЛНИК:

КАКО ДА ГО ПОПОЛНИТЕ ПРАШАЛНИКОТ:

Овој прашалник е составен со цел да се пополни колку што може побрзо и полесно. Повеќето прашања може да се одговорат со заокружување.

Онаму каде што се вели „вие“, Ве замолувам да одговорите од организациска гледна точка.

„Организација“ се однесува на вашата фирма или подружница.

„Дел од поголема група“ се однесува на подружниците или на фирмата-мајка.

ВИ БЛАГОДАРАМ НА ПОМОШТА

ПРАШАЛНИК ЗА МЕНАџЕРИ:

I. Функција на Секторот за човечки ресурси

1. Дали вашата компанија има Сектор за човечки ресурси
 - a) Да
 - b) Не

2. Приближно, колку луѓе од вашата организација се во Секторот за човечки ресурси (вклучувајќи ја и пресметката на плата и обуките)?
 - a) Вкупно: _____ Машки: _____ Женски: _____
 - b) Не знам

3. Дали користите надворешни даватели на услуги во некоја од следниве области?
 - a) Плата и надоместоци
 - b) Регрутација и селекција
 - c) Обука и развој
 - d) Зголемување / намалување на работната сила
 - e) Не користиме надворешни даватели на услуги

II. Дејствија поврзани со вработените

1. Дали е тешко да се задржат/регрутираат вработени од наведените категории?
 - A. Менаџмент;
 - B. Информациони технологии;
 - C. Техничари;
 - D. Администрација;
 - E. Оператори.

2. Дали имате воведено некоја од следниве активности со цел да регрутирате или задржите вработени?
 - A. Регрутација на работници од странство;
 - B. Реобука на вработените;
 - C. Зголемена плата/бенифиции;
 - D. Релокација на компанијата;
 - E. Маркетинг на компанијата;
 - F. Други, наведете кои.

3. Дали некој од следниве методи бил искористен за да се намали бројот на вработени?
 - A. Намалена регрутација;
 - B. Порано пензионирање;
 - C. Технолошки вишок со согласност;
 - D. Деловен технолошки вишок;
 - E. Прераспределување;
 - F. Барање нова работа;
 - G. Не продолжување на временитот договор;
 - H. Друга, наведете која.

4. Како се пополнуваат празните менаџерски места? (Обележете го она што е најмногу применливо за секое ниво на менаџмент).

	Сениор менаџмент	Среден менаџмент	Линиски менаџмент
Внатрешно поместување			
Регрутација			
Оглас во весници			
Усно			
Друго, наведете кое			

5. Наведете кој од наведените методи на селекција најчесто се употребуваат.

	На секој состанок	На повеќето состаноци	На некои состаноци	На неколку состаноци	Не користиме
Панел интервју					
Интервју еден на еден					
Апликации					
Психолошки тестови					
Агенции за вработување					
Препораки					
Други, наведете кои					

6. Дали сте регрутирале некои од наведените групи за време на процесот на регрутација?

- A. Подолго време невработен;
- B. Повозрасни луѓе (постари од 50 год.);
- C. Луѓе со посебни потреби;
- D. Луѓе од етничките малцинства;
- E. Жени;
- F. Луѓе кои го напуштиле училиштето;
- G. Дипломирани;
- H. Жени со завршено породилно отуство.

7. Во процесот на регрутација, кои извори ги користите?

- A. Екстерни;
- B. Интерни.

8. Кои видови на интерни извори на регрутација кои ги користите највообичаено?

- A. Интерни огласи;
- B. Препораки од раководителите;
- C. Препораки од секторот за човечки ресурси;
- D. Препораки од соработниците-вработените;
- E. Унапредувања;
- F. Трансфери и ротации.

9. Кои видови на екстерни извори на регрутација кои ги користите највообичаено?

- A. Огласување преку медиуми (весници, радио, ТВ);
- B. Регрутирање преку факултети;
- C. Препораки од постоечки вработени;
- D. Интернет;
- E. Самоиницијативно пријавување на кандидатите;
- F. Трговски здруженија;

G. Вработување на бивши вработени и останати алтернативни решенија.

10. Кои се најчесто користените методи на селекција?

- A. CV;
- B. Препораки;
- C. Тестирање;
- D. Интервју;
- E. Пробна работа.

11. Дали сметате дека користите адекватни критериуми на регрутација и селекција?

- A. Да;
- B. Не;
- C. Не знам.

12. Дали сте задоволни од Вашите вработени кои претходно ги примивте преку процесот на селекција?

- A. Да;
- B. Не;
- C. Не знам.

ПРАШАЛНИК ЗА ВРАБОТЕНИ:

1. Дали Вашата компанија следи формален процес на регрутација?
 - a) Да;
 - b) Не;
 - c) Не знам.

2. Кога Вашата компанија вработува?
 - a) Кога има потреба;
 - b) На годишно ниво;
 - c) Двете.

3. Кои извори на регрутација треба да ги следи вашата компанија?
 - a) Унапредување/Прераспределување;
 - b) Консултантски услуги;
 - c) Препораки од образовни институции;
 - d) Препроаки;
 - e) Други, наведете кои _____

4. Кои критериуми за селекција сметате дека Вашата компанија треба да ги користи во процесот на селекција?
 - a) Тестови;
 - b) Интервју;
 - c) И двете;
 - d) Други, наведете кои _____

5. Според Вас, дали со три круга на интервју процесот на вработување на соодветен кандидат би требало да биде успешен?
 - a) Целосно се согласувам;
 - b) Се согласувам;
 - c) Не знам;
 - d) Не се согласувам;
 - e) Целосно не се согласувам.

6. Дали Ви беше даден Опис на работното место, како што Ви беше кажано на интервјуто?
- a) Да;
 - b) Не.
7. Според Вас, кој критериум за селекција на кандидати би требало да се користи?
- a) Образование;
 - b) Работно искуство;
 - c) Семејна позадина;
 - d) Сè од горенаведеното.
8. Дали сметате дека физичкиот преглед треба да биде вклучен во процесот на селекција?
- a) Да;
 - b) Не;
 - c) Не знам.
9. Дали сте задоволни од целокупниот процес на регрутација и селекција што Вашата компанија го спроведува?
- a) Задоволен;
 - b) Не задоволен;
 - c) Не знам.
10. Кои од наведените фактори сметате дека би имал позитивен ефект во процесот на привлекување и задржување на квалитетни вработени?
- a) Пакет на плати и бенефиции;
 - b) Името на Компанијата;
 - c) Напредување во кариера;
 - d) Добра работна средина;
 - e) Други, наведете кои _____.
11. Според Вас, процесот на вработување кои се спроведува е доволно успешен.

- a) Целосно се согласувам;
- b) Се согласувам;
- c) Не знам;
- d) Не се согласувам;
- e) Целосно не се согласувам.

12. Платата која им се нуди на кандидатите за време на интервјуто, соодветствува со просечната плата на пазарот

- a) Целосно се согласувам;
- b) Се согласувам;
- c) Не знам;
- d) Не се согласувам;
- e) Целосно не се согласувам.

13. Ве молам наведете предлог за подобрување на процесот на регрутација и селекција:
