РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
УНИВЕРЗИТЕТ Св. „КИРИЛ И МЕТОДИЈ” ВО СКОПЈЕ
ЕКОНОМСКИ ИНСТИТУТ - СКОПЈЕ

ГЛАВНИ ПРЕДИЗВИЦИ НА МАЛИТЕ БИЗНИСИ ВО УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

ИЗВЕШТАЈ
од научно-истражувачки проект финансиран од интегративните средства на Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје, 2022 година
(NIP.UKIM.21-22.21)

Скопје, 2023 година

Учесници во истражувачкиот тим:

Главни истражувачи:

д-р Ирина Пиперкова, редовен професор, Економски институт-Скопје

д-р Елизабета Џамбаска, вонреден професор, Економски институт-Скопје

Истражувачи:

д-р Васил Поповски, редовен професор, Економски институт-Скопје

д-р Елена Давитковска, редовен професор, Економски институт-Скопје

д-р Биљана Ангелова, редовен професор, Економски институт-Скопје

д-р Неда Петроска Ангеловска, редовен професор, Економски институт-Скопје

д-р Марија Таковска, редовен професор, Економски институт-Скопје

д-р Александра Лозаноска, вонреден професор, Економски институт-Скопје

м-р Ангела Зафирова, асистент, Економски институт-Скопје

д-р Владимир Петковски, вонреден професор, Економски институт-Скопје

д-р Катерина Хаџи Наумова Михајловска, вонреден професор, Економски институт-Скопје

д-р Климентина Попоска, редовен професор, Економски институт-Скопје

д-р Искра Станчева Гигов, вонреден професор, Економски институт-Скопје

д-р Зоран Јаневски, редовен професор, Економски институт-Скопје

д-р Татјана Петковска Мирчевска, редовен професор, Економски институт-Скопје

д-р Наташа Данилоска, редовен професор, Економски институт-Скопје

д-р Диана Бошковска, редовен професор, Економски институт-Скопје

м-р Фљутра Јахиу, доктоданд на студ.програма ОНУМ

Содржина

Вовед 4

1. Анализа на примената на практиките на управување со човечките ресурси во малите бизниси 9

2. Идентификување на главните предизвици на малите бизниси во управувањето со човечките ресурси: квалитативно истражување 19

3. Идентификување на потенцијалот за дигитализација на процесите на управување со човечки ресурси во малите бизниси (е-мчр) 25

3.1. Идентификување на степенот на примена на ИКТ во управувањето со човечки ресурси во малите бизниси 25

3.2 Дигитални вештини потребни за дигитализација на процесите на МЧР во малите бизниси и предизвиците на малите бизниси во процесот на дигитализација 39

3.3. Обуките како алатка за стекнување на вештини за дигитализација на МЧР во Република Северна Македонија 44

Резиме на остварените резултати 49

SUMMARY 55

Референци 60

Вовед

Почетокот на 21-от век бележеше зголемен фокус кон човечкиот капитал како главен критериум за економска конкурентност и раст. Насочувањето кон човечкиот капитал беше всушност резултат на глобалните трендови, меѓу кои и сè поголемата софистицираност на технологијата и нејзината поширока примена, дигитализацијата, унапредувањето на деловните процеси, поголемата конкуренција како и зголемувањето на иновациите, што поттикнаа и развој на концептот на економија базирана на знаење. Дополнително, современиот приод во работењето резултираше со нови, надградени организациски процеси, поголема проектна ориентираност во фирмите, менување на организациските структури во смисол на постигнување на поголема флексибилност и способност за брз одговор на фирмите, како и менување на природата на задачите и активностите на вработените. Фирмите почнаа да развиваат проактивни политики за градење и управување на човечките ресурси на начин кој ќе им овозможи поголема продуктивност и конкурентност на организациско и пазарно ниво. Денес, човечките ресурси заземаат централно место во градењето на стратегиите на фирмите, а креативноста и иновативноста станаа синоним за постигнување на конкурентност на фирмите. Во таа насока, целокупната филозофија на управувањето со фирмата, особено политиките и практиките на управување со човечките ресурси, треба да се насочени кон градење на база на човечки капитал, негов континуиран развој и унапредување, како и соодветно искористување на истиот за целите на фирмата. Со тоа, развојот на соодветни практики на управување со човечките ресурси станува клучен за постигнување на максимални придобивки од човечките ресурси за фирмите.

Малите бизниси претставуваат основа на секоја економија. Во Република Северна Македонија, според податоците на Државниот завод за статистика, најголемо учество во активните деловни субјекти имаат фирмите со 1 до 9 вработени (82,1%), односно според бројот на вработени, 97,8% од активните деловни субјекти се мали фирми. Несомнено, учеството на малите бизниси во вкупниот број на регистрирани активни деловни субјекти укажува на нивното значење за развојот на економијата. Соодветното менаџирање на човечките ресурси во малите бизниси претставува битен фактор за нивната одржливост и развој на пазарот, особено земајќи предвид дека

најчесто имаат ограничени ресурси, посебно финансиски. Така, одржливоста и развојот на малите бизниси често зависат од степенот на знаењата и вештините на вработените и нивната примена односно од посветеноста, прилагодливоста и мотивираноста на вработените за постигнување на организациските и пазарните цели на фирмата. Спецификите на малите бизниси ја диктираат формата и степенот на примена на практиките за управување со човечките ресурси, а досегашните истражувања во светот покажуваат дека малите бизниси често се соочуваат со низа на предизвици во управувањето со човечките ресурси како резултат на повеќе фактори, меѓу кои непостоење на соодветно познавање на проблематиката од страна на раководните лица во фирмите, отсуство на оддели и/или стручни лица во областа, недоволно финансиски ресурси, непостоење на однапред дефинирани процедури и слично. Овие фактори директно ги поткопуваат потенцијалните придобивки од човечкиот капитал за фирмите. Земајќи го предвид досега изнесеното, од исклучително значење е соодветно идентификување на примената на практиките на управување со човечки ресурси во малите бизниси со цел унапредување на позициите на малите бизниси, како и детерминирање на главните предизвици со кои се соочуваат во управувањето со човечките ресурси.

Предметот на истражување во овој проект се однесува на управувањето со човечките ресурси во малите бизниси, односно начинот на примена на практиките на управување со човечки ресурси во малите бизниси како и главните предизвици со кои се соочуваат. Малите бизниси се соочуваат со низа на предизвици во примената на практиките на менаџментот на човечките ресурси. Така на пример, во процесот на регрутација, кај малите фирми често недостасува системски пристап во градењето на човечкиот капитал. Истражувањата, спроведени во последниве години во светот, укажуваат на тоа дека работодавачите се соочуваат со сериозни потешкотии во регрутирањето, односно лоцирањето на кадри со соодветни вештини, во сите сектори на економијата. Ова е особено изразено кај малите фирми кои имаат помала моќ на пазарот на труд и кај кои е изразен недостатокот на соодветен профил на апликанти согласно нивните потреби. Дополнително, кај малите фирми е карактеристична помалата застапеност на спроведени обуки и отсуството на воспоставен систем за обуки на вработените, што е тесно поврзано со повеќе фактори кои се однесуваат на самите специфики на малите фирми, како непостоење на оддели за управување со човечки ресурси, непостоење на буџети за обуки на вработените, слаба или недоволна евалуација на потребите за обука, и слично. Покрај ова, малите фирми се соочуваат и

со дополнителни предизвици во однос на реализацијата на обуки, меѓу кои најзначајни се ограничените ресурси, особено финансиските ресурси, повисоки трошоци за обуки, недоволни информации за можности за обука, и помала информираност за придобивките од обука на нивните вработени. Малите фирми многу повеќе се соочуваат и со финансиски ограничувања, со што инвестициите во развојот на вработените често се спроведуваат ad hoc обуки кои се насочени кон моменталните потреби на фирмата. Сепак, таквата состојба може да го поткопа потенцијалниот раст и развој на малите фирми, бидејќи може да ги остави неподготвени во случај на промени на пазарните услови, посериозна конкуренција и слично.

Малите фирми се соочуваат и со низа на предизвици во однос на практиките на управувањето на човечките ресурси кои имаат за цел да го насочат однесувањето на вработените и нивните перформанси кон остварување на организациските цели. Во таа насока, кај малите фирми често недостасуваат јасно дефинирани цели како и критериуми за оценка на перформансите на вработените односно формален систем за евалуација на перформансите на вработените врз основа на кој би се утврдувале надоместоците и наградите на вработените. Исто така, можноста за поголема вклученост на вработените во работните процеси на фирмите, која е далеку поголема кај малите фирми со оглед на порамната организациска структура, не е целосно искористена од страна на малите фирми. Со тоа малите фирми не успеваат да ги искористат предностите од целосната примена на знаењата и вештините на своите вработени, преку нивно активно вклучување во работените процеси, првенствено заради недоволно познавање на потенцијалните предности од истото. Имено, флексибилно дефинираните активности на вработените на различни работни места даваат повеќе можност за збогатување и за проширување на работата преку поголема разновидност на работните задачи и поголема самостојност во извршувањето на истите, што директно придонесува за поголемо вклучување на вработените во работењето на фирмата а со тоа и поголемо искористување на човечкиот капитал со кој фирмата располага.

Дополнителниот предмет на истражување во овој проект произлегува од една од целите на проектот и се однесува на оценување на потенцијалот за дигитализација на процесите на управување со човечки ресурси во малите бизниси. Дигитализацијата и развојот на ИКТ, како и нивната сè поширока примена во секој сегмент на општеството, ги преобликуваше работните задачи и активностите во скоро сите работни места. Фирмите кои располагаат со напредна технологија успешно ги користат

придобивките од дигитализацијата во повеќето сфери на работење, меѓу кои и во управувањето со човечките ресурси. Оттука, идентификувањето на степенот на примена на ИКТ во управувањето со човечки ресурси во малите бизниси и дефинирањето на потребните дигитални вештини на вработените за дигитализација на процесите на МЧР е првиот чекор кон воведување на примена на современата технологија и во овој сегмент на работењето кај малите бизниси.

Предлог проектот има две основни цели и една дополнителна цел. Првата цел на проектот се однесува на анализа на примената на практиките на управување со човечките ресурси во малите бизниси. Главниот фокус во овој дел од проектот е ставен на идентификување на начините на примена на практиките на управување на човечки ресурси во малите фирми, кои суштински се разликуваат споредбено со големите фирми. Втората цел на проектот се однесува на детерминирањето на главните предизвици со кои се соочуваат малите бизниси во управувањето со човечките ресурси. Имено, спроведените истражувања укажуваат на тоа дека малите фирми се соочуваат со голем број на предизвици во управувањето со човечките ресурси. Оттука, детерминирањето на главните предизвици на малите фирми во оваа област ќе претставува основа за креирање на препораки и насоки за нивно надминување или ублажување. Двете основни цели се надополнуваат, односно детерминирањето на главните предизвици со кои се соочуваат малите бизниси во управувањето со човечките ресурси треба да биде поткрепено со и базирано на анализата на примената на практиките на управување со човечките ресурси во малите бизниси, за да се добие целосна слика за состојбите во малите бизниси во оваа област. Проектот има поставено и дополнителна цел која се однесува на идентификување на потенцијалот за дигитализација на процесите на управување со човечки ресурси во малите бизниси. Во современото работење, големите фирми, за разлика од малите, поинтензивно ја применуваат информатичката и компјутерската технологија во спроведувањето на практиките на човечки ресурси, притоа максимално користејќи ги придобивките од истата. Токму поради тоа, идентификувањето на степенот на примена на ИКТ во управувањето со човечки ресурси во малите бизниси, како и потребните дигитални вештини на вработените за воведување или подобрување на нивото на дигитализација на процесите на МЧР во малите бизниси е од особено значење и директно ќе придонесе за подобрување на потенцијалот на малите фирми за употреба на современа технологија и користење на придобивките од истата.

За исполнување на поставените цели на овој проект, се користеа примарни и секундарни истражувања. Секундарното истражување вклучуваше сеопфатна анализа на релевантни светски истражувања во оваа проблематика, со што се придонесе за сублимирање на досегашните наоди и претставува појдовна основа за конципирање на примарното истражување. Примарното истражување вклучува квантитативна и квалитативна анализа. Квантитативната анализа е спроведена преку анкетен прашалник за малите бизниси, додека пак, квалитативната анализа преку интерјуа со раководни лица во однапред определени мали бизниси од различни сектори.

Предлог проектот вклучува три фази на истражување кои се однесуваат на трите цели на проектот. Така, првата фаза од истражувањето вклучува конципирање и дистрибуција (онлајн) на анкетен прашалник за малите фирми во Република Северна Македонија. Прашалникот опфати прашања кои се однесуваат на практиките на управувањето со човечките ресурси и начинот на нивното спроведување. Беа вклучени прашања кои се однесуваат на методите за регрутација и селекција, спроведувањето на обуки и развој на вештините на вработените, системите за надоместоци и наградување, методите за мотивација на вработените и методите на учество на вработените во одлучувањето. Наодите од анализата на прашалникот даваат јасна слика за главните слабости во спроведувањето на практиките на управување со човечки ресурси во малите фирми. Во втората фаза од проектот, беше спроведено и квалитативно истражување преку полуструктурирани интервјуа со раководни лица во 8 мали фирми, со цел идентификување на главните предизвици со кои се соочуваат фирмите во управувањето со човечките ресурси. Со примена на двата методи на примарно истражување се добија порелевантни податоци за состојбите и предизвиците во управувањето со човечките ресурси кај малите бизниси во Република Северна Македонија. Третата фаза од проектот опфаќа анализа на секундарни податоци добиени од досегашни истражувања на оваа тема, а во склоп на спроведеното анкетно истражување, вклучени се и прашања за добивање на примарни податоци, кои се основа за креирање на препораки за подобрување на нивото на примена на ИКТ во управувањето со човечките ресурси и оптимално искористување на придобивките од дигитализацијата.

1. Анализа на примената на практиките на управување со човечките ресурси во малите бизниси

Истражувачи:
проф. д-р Елизабета Џамбаска
проф. д-р Васил Поповски
проф. д-р Александра Лозаноска
проф. д-р Елена Давитковска
м-р Ангела Зафирова

Менаџментот на човечки ресури во малите бизниси главно се карактеризира со неформални и помалку софистицирани практики на управување со човечки ресурси. Развојот и имплементацијата на практиките за управување со човечки ресурси најчесто и во најголем дел зависат од сопственикот на бизнисот, пред сè како резултат на непостоење на сектори или оддели за човечки ресурси како и вработени професионалци во областа на менаџмент на човечки ресурси.[1] Како резултат на ваквата поставена организациска структура и централизираниот процес на донесување на одлуки, препознавањето на значењето на управувањето со човечките ресурси од страна на сопствениците на малите бизниси е од големо значење. Сепак, недоволното познавање на бизнисот и уште повеќе непознавањето на управувањето со човечките ресурси најчесто доведува до дисфункционални практики во поглед на менаџирањето на човечките ресурси во малите бизниси.

Процесот на регрутирање на вработени и системот на плати и награди се најзначајни практики во менаџментот на човечки ресурси и во малите бизниси.[2] Процесот на регрутирање недвојбено претставува еден од најголемите предизвици со кои се соочува менаџментот на човечки ресурси, пред сè од аспект на организациската поставеност, како и при определувањето на марктинг перформансите на фирмите. Континуираната потрага по посакуваните вештини создаде жестока конкуренција на пазарот на трудот. Фирмите со проактивни и софистицирани политики за регрутирање, успешни и финансиски здрави фирми создадоа предност во однос на малите фирми, бидејќи тие можат да понудат конкурентна плата и награда на вработените над пазарно определената, можности за развој на вработените и слично. И покрај нивната неповолна позиција на пазарот на трудот, малите бизниси не настојуваат да ги

[1] Kotey, B. & Slade, P., "Formal human resource management practices in small growing firms", *Journal of Small Business Management*, Vol.43 No.1, 2005, pp.16-40
[2] Hornsby, J. & Kuratko, D., "Human resource management in US small business: a replication and extension", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol.8 No.1, 2003, pp.73-92

надградат своите стратегии за регрутирање на вработени. Всушност, тие најмногу се потпираат на неформални практики за регрутирање.

Како што Керол и сор. (Carroll et al.)[3] забележуваат, малите фирми не користат препорачана систематска процедура за регрутирање на вработени, туку најчесто користат неформални методи, вклучително и регрутирање од уста на уста што сметаат дека е поекономично на краток рок. Изборот на методот на селекција е тесно поврзан не само со видот на работата и неговите барања, туку и со капацитетот на фирмата да го спроведе овој метод на селекција од апликантите. Истражувањето потврдува дека малите бизниси користат неструктурирани интервјуа како доминантна алатка за селекција на идните вработени,[4] како и проверки на препораките кое воедно е и еден од начините на аплицирање за работна позиција (вработување според препорака).[5]

Обуката и развојот на вработените е уште една практика за човечки ресурси која привлекува соодветно внимание кај научниците. Длабоките промени во организациски контекст ги преобликуваа бизнисите и работните места. Последново ја зголеми потребата за проактивен пристап кон обуката на вработените. Инвестициите во обуката на вработените, сепак, зависат од неколку фактори како што се целите и стратегијата на фирмата, нејзините специфики, индустријата и организациската култура. Постојат значителни докази дека малите бизниси не инвестираат во обука на вработените толку многу, како нивните големите компании. Ова е делумно резултат на самите специфики на малите фирми (како, на пример, недостаток на буџети за човечки ресурси, недостаток на соодветна проценка на потребите за обука итн.) како и на различните пречки со кои се соочува малиот бизнис. Финансиските трошоци за обука и изгубеното работно време се најчесто потенцирани бариери за обука на работната сила. Дополнително, малите бизниси главно претпочитаат обука на вработените и/или прилагодена обука која би одговарала на нивните специфични потреби. Оттука, обуката на вработените главно се спроведува преку пренесување на знаења и вештини од страна на веќе вработените колеги во фирмата и со користење на расположливите ресурси (in-hause training), бидејќи повеќето понуди за обука на пазарот се поопшти. Способноста за управување е исто така идентификувана како можна бариера за инвестиции во обука на вработените. Недостатокот на оддели за човечки ресурси и

[3] Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J. & Taylor, S., "Recruitment in small firms: Processes, methods and problems", *Employee Relations*, Vol. 21 No. 3, 1999, pp. 236-250

[4] Bartram, D., Lindley, P.A., Marshall L. & Foster, J., “The recruitment and selection of young people by small businesses”, *Journal of Occupational and Organisational Psychology* 68, 1995, pp. 339–358

[5] Gilbert, J. & Jones, G., “Managing human resources in New Zealand small business”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.38 No.2, 2000, pp.55-68

недоволното деловно знаење на сопствениците на мали фирми обично се сведува на ставот и уверувањата на менаџерите дека работната сила е доволно умешна и дека дополнителната обука не е неопходна. Неможноста да се спроведе проценка на потребите за обука во малиот бизнис, исто така, може да резултира со неподготвеност за обука.

Определувањето и примената на систем за плати и награди на вработените е централно прашање во малите бизниси, кое исто така претставува голем предизвик. Воспоставувањето на соддветен систем на плати и награди за вработените бара темелно истражување и разработка на главните составни елементи на овој систем. Во овој контекст, за правилно да се развие системот за плати и награди, тој треба да биде едноставен, транспарентен, достижен и мерлив. Исто така, треба да вклучи објективни репери за перформанси според кои се мери успешноста на вработениот. Истражувањето за употребата на формални практики за плати и награди од страна на малиот бизнис е прилично ограничено. Претходните студии покажуваат дека на малите бизниси генерално им недостига дефиниран систем за плати и награди, бидејќи нивоата на плати и/или награди главно се одредуваат од сопствениците. Ова е особено присутно кај микро фирмите со помалку од 10 вработени.[6] Додека системот за плати и награди може да опфати различни елементи, малите бизниси, особено во семејна сопственост, укажуваат на јасна предност за фиксни награди.[7] Сепак, постои зголемен интерес кај сопствениците на мали бизниси за правилно дизајниран систем за плати и награди како поттик и стимулација за поголема продуктивност на вработените и зголемување на вкупните перформанси на вработените.

Според примарната цел на ова истражување, да се идентификуваат практиките за човечки ресурси имплементирани од малите фирми, за подобро да се разберат спецификите на HRM во малите бизниси, како и да се разберат предизвиците со кои истите се соочуваат, за потребите на оваа студија, се спороведе анкетно истражување. Креиравме онлајн прашалник со помош на формулари на Microsoft 365 и истиот беше дистрибуиран до малите фирми во Република Северна Македонија во период од два месеци. Прашалникот вклучуваше прашања со кои пред се дефинираа демографските податоци на примерокот и прашања поврзани со неколку практики за управување со човечки ресурси. Конкретно, прашањата опфаќаа аспекти на процесот на регрутирање

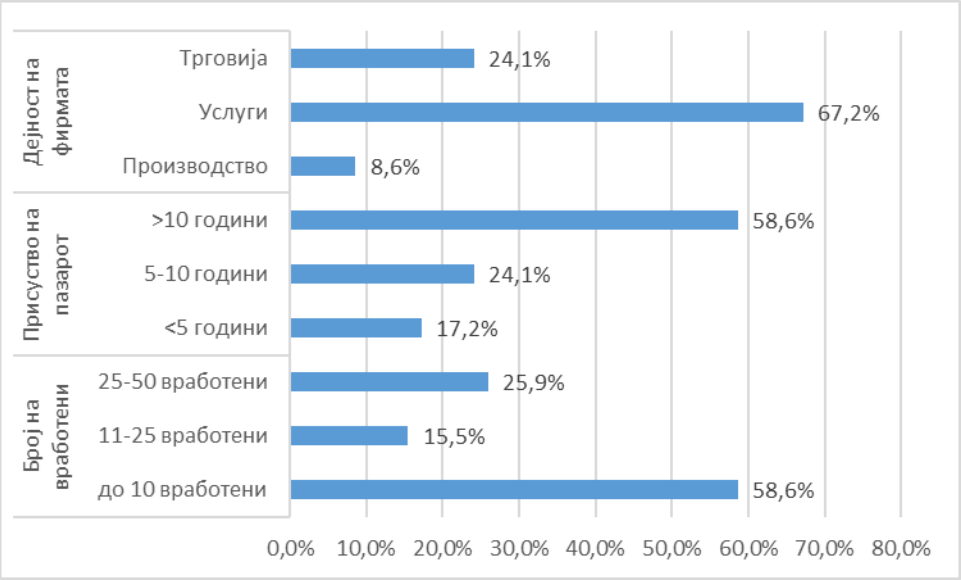
[6] Carrasco-Hernandez, A. & Sanchez-Marin, G., "The determinants of employee compensation in family firms: empirical evidence", *Family Business Review*, 20(3), 2007, pp. 215-228

[7] Almadana-Abon, S., Molina-Gomez, J., Mercade-Mele, P. & Delgado-Centeno, J., "Total compensation model in family business as a key tool for success", *European Journal of Family Business*, 10(2), 2020, pp.82-91

и селекција на вработени, имплементација и предизвици за обука на вработените и постоење на формален систем на плати и награди. Добиени се вкупно 58 пополнети прашалници кои понатаму се анализирани.

Анализираниот примерок вклучува мали фирми со главна деловна активност во трговијата (24%), услугите (67%) и производството (9%). Повеќето од овие фирми се активни на пазарот или повеќе од 10 години (59%) или помеѓу 5 до 10 години (24%), додека само 17% се активни помалку од 5 години. Понатаму, 59% од бизнисите вработуваат до 10 вработени, 15% вработуваат 11-25 вработени, додека една четвртина вработува 25-50 вработени (види Графикон 1).

Графикон 1 Карактеристики на анкетираните фирми

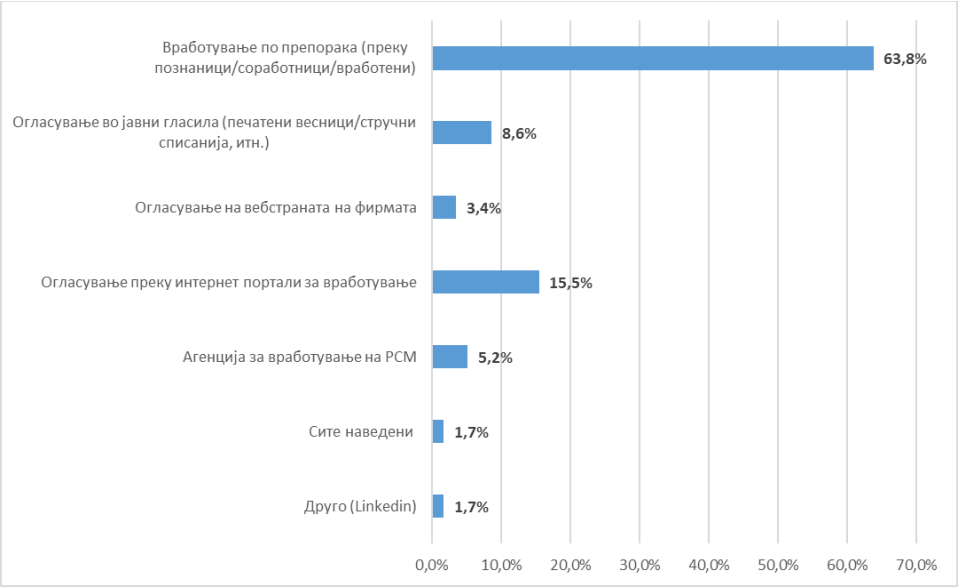


Извор: пресметки на авторите

Добиените резултати од анкетното истражување покажуваат дека малите фирми многу се потпираат на вработување со препорака од постојни вработени, партнери или пријатели во процесот на регрутирање. Речиси 64% од малите бизниси (Графикон 2) известуваат дека најчесто користениот метод за регрутирање е препорака за вработените. Огласувањето преку интернет портали е уште еден преферирaн метод за регрутирање, но го користат само 15% од фирмите. Истражувањето обезбедува убедлив доказ за големата употреба на вработување по препорака како метод за регрутирање на нови вработени од страна на малите бизниси, како и за придобивки за фирмите од таквиот начин на вработување. Навистина, вработувањето по препорака одзема најмалку време и е еден од најекономичните методи за регрутирање. Меѓутоа, за да бидат успешни, програмите за вработување по препорака треба да бидат

внимателно дизајнирани и имплементирани, бидејќи некои од недостатоците на оваа стратегија за регрутирање се однесуваат на стеснетиот број на кандидати, намалената разновидност на работната сила и можните предрасуди во процесот на вработување.

Графикон 2 Методи во процесот на регрутација на вработени

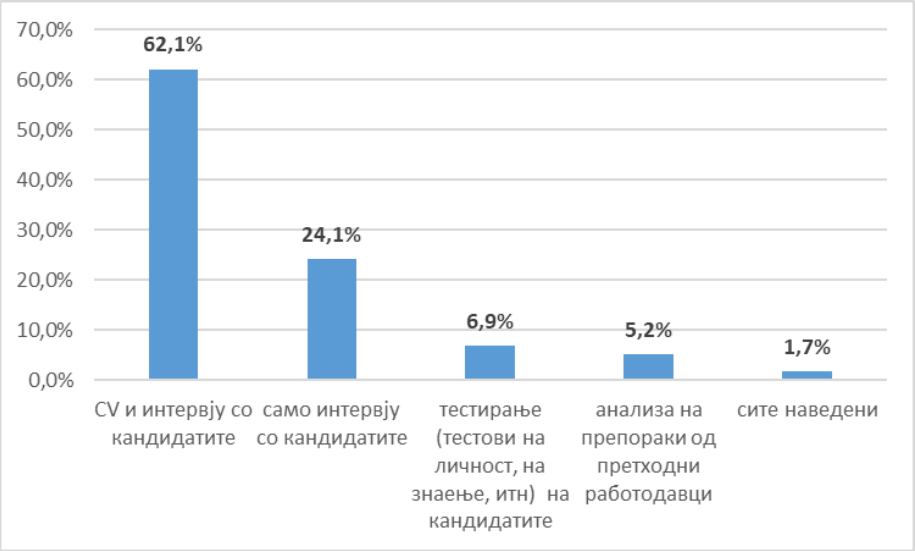


Извор: пресметки на авторите

Малите бизниси ги прегледуваат потенцијалните кандидати користејќи проценка на CV и интервју како дел од нивниот процес на селекција (Графикон 3). Податоците дадени во CV-то, во однос на стекнатите вештини, претходното работно искуство и достигнувањата на апликантот, им овозможуваат на бизнисите да ги селектираат своите потенцијални кандидати, додека интервјуто е клучно за да се утврди дали вештините и искуството на апликантот ги исполнуваат предвидените барања за работниот ангажман. Полуструктурираното интервју е најшироко користената техника на селекција од компаниите воопшто. Според Зибарас и Вудс (Zibarras and Woods)[8] биографиите и интервјуата најмногу се користат од фирмите во Велика Британија, без оглед на нивната организациска големина. Сепак, интересно е да се забележи дека само 5% од малите бизниси ги проверуваат претходните референци на работодавачот.

[8] Zibarras, L., & Woods, S., "A survey of UK selection practices across different organization sizes and industry sectors", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 2010, pp. 499-511

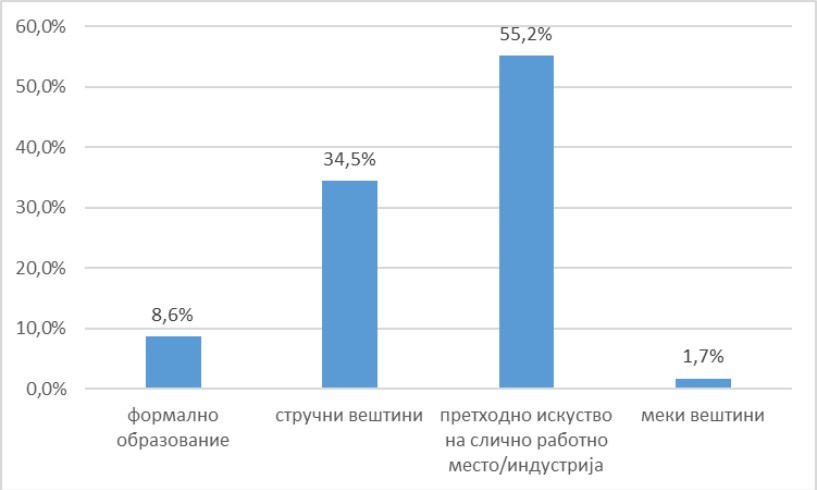
Графикон 3 Начини на спроведување на процесот на селекција на вработени



Извор: пресметки на авторите

Претходното работно искуство на иста или слична работа и/или индустрија, како и вештините специфични за работата се клучните критериуми за селекција за апликантите (Графикон 4). Всушност, повеќе од половина од малите бизниси (55,2%) сметаат дека претходното работно искуство на апликантот на иста или слична работа и/или индустрија е многу важно, додека околу една третина од малите бизниси се потпираат на соодветни вештини специфични за работата во процесот на вработување. Со оглед на претходно презентираните методи за регрутирање на вработени и начини на селекција на апликантите, анкетираните мали бизниси потврдуваат дека 65,5% се задоволни од нововработените, 22,4% не се задоволни, додека 12,1% не се сигурни.

Графикон 4 Критериуми при регрутирање и селекцијата на кандидатите



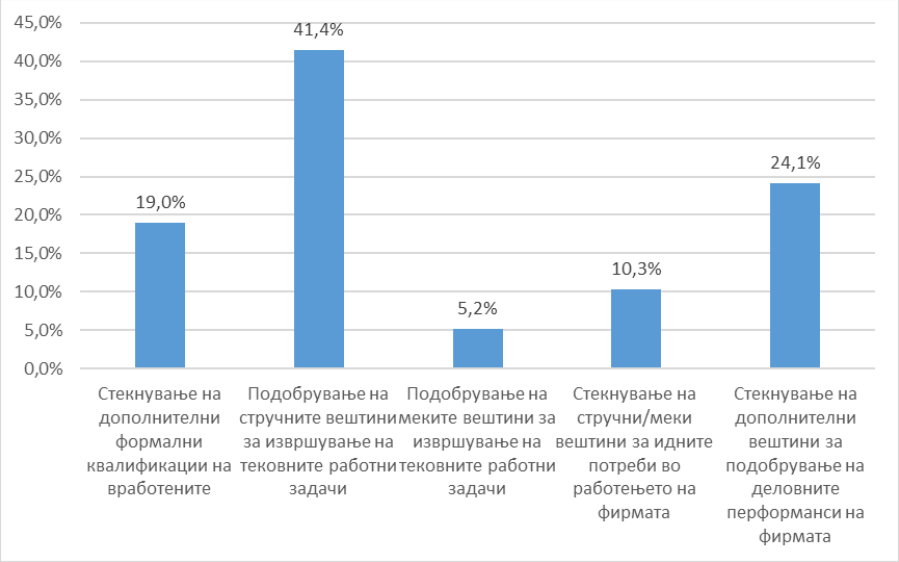
Извор: пресметки на авторите

Малите бизниси континуирано пријавуваат помала инциденца на обука на вработените, во споредба со средните и големите. Разликата меѓу малите и средните

фирми, во однос на инциденцата на обуки на вработените, се потврдува и кај малите и средните претпријатија во Република Северна Македонија. Во согласност со ова, наодите покажуваат дека една третина од малите бизниси не спровеле обука на вработените во последните три години (34%), додека сличен процент од бизнисите (36%) обезбедиле обука за најмногу четвртина од нивната работна сила.

Инвестициите во обука на вработените во последните три години генерално се направени за надградба на вештините на вработените специфични за работните места поврзани со тековните работни задачи (Графикон 5). Специфичните вештини за работа се од суштинско значење за оперативните потреби на бизнисот и затоа се од примарен интерес за бизнисите. Од друга страна, незначителен дел од фирмите (5,2%) пријавиле дека спроведуваат обука на вработените за меки вештини, а само 10% од бизнисите пријавиле дека спроведуваат обука на вработените за идните барања за работа. Недостатокот на предвидување на идните потреби за вештини и уште повеќе занемарување на меките вештини на вработените може да ги остави бизнисите поранливи на промени и долгорочно да ја зголеми неусогласеноста помеѓу постоечките и потребните бизнис вештини.

Графикон 5 Причини за спроведување на обуките во малите бизниси



Извор: пресметки на авторите

Фокусот на развојот на вештини за тековните работни задачи се рефлектира и во пристапот на бизнисите кон обуката на вработените воопшто. Околу 38% од малите бизниси откриваат дека спроведуваат обука на ad hoc основа и дополнителни 31% од бизнисите, обуките ги спроведуваат во зависност од расположливите финансиски

ресурси. Помалку од една третина од фирмите имаат проактивен пристап кон обуката на вработените, во обид да ги предвидат идните потреби на бизнисот.

Истражувањето обезбеди убедлив доказ дека малите бизниси се соочуваат со повеќе бариери за процесот на развој на вештини, како резултат на повисоки трошоци за обука по вработен, отсуство на експертиза за човечки ресурси и/или одделенија, лоша проценка на потребите за обука и недостаток на буџети за обука, меѓу другото. Во овој поглед, повеќе од половина од бизнисите сметаат дека високите трошоци за обука се нивна примарна грижа. Дополнително, речиси 28% од бизнисите исто така укажуваат на недостаток на буџет за обука во нивната организација, како и на недостиг на понуди за обука по мерка на пазарот (Графикон 6). Навистина, една од најчестите бариери за обука на вработените е неусогласеноста помеѓу специфичните потреби на малите бизниси и програмите за обука што се нудат на пазарот. Затоа, малите бизниси претпочитаат неформална и внатрешна обука, бидејќи може да се прилагоди на нивните потреби.

Графикон 6 Предизвици со кои се соочуваат малите бизниси при дефинирањето на обуките на вработените

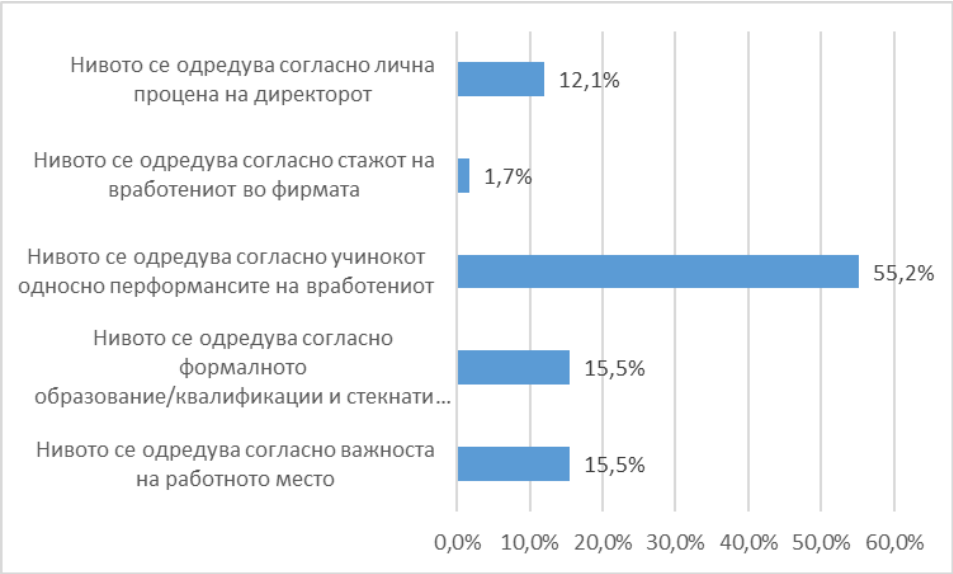
Извор: пресметки на авторите

Во однос на платите на вработените, резултатите покажуваат дека повеќе од половина од бизнисите развиле и доследно имплементираат систем на плати и награди на вработените, а уште 15% планираат да развијат формален систем на плати и награди. Исто така, вреди да се напомене дека околу 22% од бизнисите, иако имаат креирано систем на плати, не го спроведуваат доследно системот на плати што го

развиле. Ова имплицира дека или сопствениците на малите бизниси не ја сфатиле целосно важноста на здрав (фер, објективен, достижен и конзистентен) систем на плати или дека системот на плати не е правилно дизајниран и затоа е нефункционален. Во овој контекст, развојот на систем на плати и награди за вработените кој ги одразува потребите на бизнисот е веројатно еден од најголемите предизвици за човечки ресурси за малите фирми.

Повеќе од половина од сопствениците на мали бизниси изјавуваат дека перформансите на вработените и постигнатите цели се главни критериуми за одредување на висината на платата и наградата на вработените (Графикон 7). Овие резултати го потврдуваат заклучокот дека малите бизниси, во однос на управувањето со човечките ресурси, се претежно фокусирани на подобрување на продуктивноста и перформансите на вработените. Незначителен дел од фирмите ја посочуваат важноста на работното место или формалните квалификации и стекнатите вештини како главен критериум за одредување на нивото на плата/награда.

Графикон 7 Главни критериуми за одредување на нивото на плати и награди



Извор: пресметки на авторите

Резултатите од анкетниот прашалник покажуваат дека значителен процент од малите бизниси би сакале да користат професионална помош за човечки ресурси, пред сè за имплементација на методи за вклучување на вработените, проценка на потребите за обука, како и имплементација на системот на плати и награди на вработените. Овие наоди покажуваат дека менаџерите на малите бизниси станале посвесни за потенцијалните придобивки од управувањето со човечки ресурси за нивниот бизнис.

Ова истражување придонесува за подобро разбирање на главните практики на човечки ресурси во малиот бизнис во Северна Македонија. Соодветното управување со човечките ресурси во малите бизниси е важно за нивната одржливост и развој на пазарот. Сепак, тие често се соочуваат со бројни предизвици во управувањето со човечките ресурси главно како резултат на недостаток на професионалци/стручни лица за човечки ресурси и недоволно познавање на управувањето со човечките ресурси од страна на сопствениците на бизнисите, ограничени финансиски ресурси за развој на вработените и недостаток на формални процедури. Истражувањата обезбедуваат докази дека управувањето со човечките ресурси во малиот бизнис главно се карактеризира со неформални и помалку софистицирани практики за човечки ресурси.

Генерално, наодите од ова истражување се во согласност со претходните студии и истражувања од областа на управување со човечки ресурси во малите бизниси. Резултатите до кои дојдовме во истражувањето откриваат дека малите бизниси не ги применуваат во целост практиките за управување со човечките ресурси и со тоа не го ползуваат вкупниот потенцијал и позитивен бенефит од нивната примена. Повеќето мали бизниси користат традиционална стратегија за регрутирање и селекција на своите вработени и немаат проактивен пристап кон обуката на вработените. Процесот на регрутирање и селекција главно се спроведува со користење на традиционални методи како препораки за вработување и анализа на CV/интервју. Инвестициите за обука на вработените се направени за надградба на работната сила врз основа на тековните барања за работа и во повеќето случаи покриваат релативно мал процент од вработените. Во повеќето мали бизниси недостасува проактивен пристап кон обуката, бидејќи повеќето бизниси не ги предвидуваат идните потреби за вештини. Во однос на системот на плати и награди, некои форми на систем на плати се имплементираат од страна на малите бизниси, имајќи ги предвид перформансите на вработените како главен критериум. Оттука, развојот на здрав и конзистентен систем на плати и награди продолжува да биде предизвик за малите бизниси.

2. Идентификување на главните предизвици на малите бизниси во управувањето со човечките ресурси: квалитативно истражување

Истражувачи:
проф. д-р Ирина Пиперкова
проф. д-р Биљана Ангелова
проф. д-р Зоран Јаневски
проф. д-р Неда Петроска Ангеловска
проф. д-р Марија Таковска

Квалитативното истражување во однос на практиките на менаџмент на човечки ресурси, како една од зададените цели на проектот, овозможи подетален увид на состојбите на МЧР во малите бизниси, причините за начинот и степенот на нивна примена, како и главните предизвици со кои бизнисите се соочуваат при имплементирање на практиките на МЧР. Квалитативното истражување беше спроведено со полуструктурирани интервјуа со менаџерите/сопствениците на 8 селектирани мали бизниси од различни сектори. Притоа, 3 фирми беа микро, со помалку од 9 вработени, додека 5 од селектираните фирми вработуваат помеѓу 9 и 50 вработени. Примерокот вклучуваше бизниси во различни сектори, односно примарната дејност на 3 од анализираните фирми е услуги (маркетинг, сметководствени и консултантски услуги), 4 фирми се доминантно трговија и 1 фирма е производствена дејност.

Во однос на главните аспекти на управувањето со човечки ресурси во малите бизниси, истражувањето покажа дека во ниту една од фирмите нема одговорно лице за имплементацијата на практиките на МЧР, односно дека сите аспекти поврзани со управувањето на човечките ресурси се исклучиво диктирани од генералниот менаџер. Досегашните истражувања покажуваат дека малите бизниси немаат формализирани практики на МЧР[9], што се потврди и со ова истражување. Имено, менаџерите потврдуваат дека немаат формални практики на МЧР односно немаат воспоставен систем на практики кој се применува конзистентно и транспарентно во фирмата. Сите одлуки кои се однесуваат на различните практики на МЧР се носат исклучиво од страна на генералниот менаџер. Ова е особено изразено кај малите бизниси кои вработуваат помалку од 10 вработени, што е и разбирливо ако се земе предвид дека

[9] Иако не постои општо прифатена дефиниција за формални практики, сепак првенствено тука се подразбира практики кои се во пишана форма и кои се спроведуваат континуирано од страна на фирмите

станува збор за микро фирми. Во ваквите фирми, многу често постојат нејасно дефинирани описи на работни места, а со самото тоа и недефинирани работни задачи и цели, што пак директно влијае на останатите практики на МЧР како процесот на регрутација, оценувањето на перформансите на вработените, системот на плати и награди, итн. Од друга страна, и покрај непостоењето на формални практики на МЧР, повеќето од интервјуираните менаџери, особено менаџерите на мали бизниси кои се во раст и кои регистрирале зголемување на бројот на вработени во последниве години, ја потврдуваат потребата од дефинирање и формализирање на одредени практики на МЧР особено во однос на организациската структура и дизајн, описот на работни места, системот за оценување на перформансите на вработените и системот на плати и награди. Во овие фирми, менаџерите истакнуваат дека главните предизвици во управувањето со човечките ресурси ги искусиле со зголемување на бројот на вработените, што довело до проблеми во делегирањето на работните задачи, преклопување на одредени работни задачи и одговорности, предизвици во извршувањето на дневните оперативни активности, како и во механизамите за комуникација помеѓу вработените и помеѓу менаџментот и вработените во фирмите.

Во однос на процесот на регрутација и селекција беше потврдено дека во најголем број на случаи, малите бизниси претпочитаат да вработуваат преку препорака од вработени, партнери или соработници. За малите бизниси ова е проверен метод кој им овозможува поголема сигурност во изборот на кандидат. Дополнително, самиот процес не е многу комплексен и интензивен со што не бара ниту голем ангажман ниту премногу време од страна на менаџментот. И покрај свесноста на менаџментот дека овој метод всушност уште иницијално го ограничува изборот на кандидати кои би можеле да го направат, сепак постои уверување меѓу менаџерите дека со овој метод на регрутација придобивките ги надминуваат негативностите. Друг чест метод кој менаџерите го користеле во процесот на регрутација е огласување преку онлајн портали за вработување. Универзитетите и центрите за кариера не биле никогаш разгледувани како потенцијален извор на апликанти од страна на малите бизниси. Повеќето од интервјуираните менаџери потенцираат дека процесот на регрутација им претставува сè поголем предизвик, независно од методот на регрутирање кој го користат. Во повеќето случаи, бројот и профилот на пријавените апликанти не ги исполнува поставените цели ниту очекувањата на фирмата, со што трудот, времето и трошоците за спроведување на овој процес многу често не се оправдани. Токму поради тоа, менаџерите сеуште го преферираат регрутирањето врз база на препораки, особено

за работните места за кои не се бараат специфични вештини или квалификации. Стручните вештини и претходното работно искуство на исто или слично работно место и/или индустрија/сектор останува помеѓу приоритетите во однос на основните критериуми за вработување. Меките и дигиталните вештини на апликантите се сè повеќе препознаени од страна на менаџментот, но сепак, стручните вештини имаат пресудно значење во селекцијата на посакуваните кандидати.

Во однос на процесот на селекција, менаџерите се изјаснуваат дека анализата на CV-а и интервјуто се доволни показатели за одредување на посакуваниот кандидат. Сите интервјуирани менаџери потврдуваат дека и во иднина во процесот на селекција би се задржале на CV и интервју како методи на селекција. Интересен е фактот дека менаџерите посакуваат и ги разгледуваат препораките од претходни работодавци на апликантите, но досега не ги проверувале препораките во однос на нивната веродостојност. Исто така, сметаат дека пробниот период кој го практикуваат им овозможува многу поголем увид во исполнетоста на критериумите за работното место од страна на апликантот, наспрема кој било друг метод на селекција. Од тие причини скоро секогаш го практикуваат пробниот период за вработување како потврда за изборот на кандидат за работното место. Тестовите за знаење не се практикуваат во процесот на селекцијата затоа што нивната примена бара посебни познавања кои менаџерите на фирмите не ги поседуваат. Според нив, би размислувале за користење на надворешни услуги односно центри за тестирање на кандидати само доколку би имале потреба од регрутирање на кадри со специфични квалификации или за менаџерски позиции.

Обуките како алатка за развој на вештините на вработените е исто така важна практика на МЧР во малите бизниси. Динамичното бизнис опкружување и се пошироката употреба на технологиите воопшто а посебно ИКТ, директно влијаеше на потребата за редизајнирање на работните места и бизнисите. Тоа пак наметна потреба од континуирана надградба на вештините на вработените која може единствено да се постигне со проактивен и системски пристап во обуките на вработените. Истражувањата континуирано потврдуваат дека малите бизниси многу помалку вложуваат во обуки на вработените во споредба со големите фирми. Најчести форми на обуки кои ги спроведуваат малите фирми се обука на работно место и/или обука спроведена од фирмата, а обуките доминантно се однесуваат на надградба на стручни вештини. Квалитативното истражување во селектираните мали фирми покажа дека менаџерите сметаат дека директен бенефит од обуките можат да видат само кога

станува збор за надградба на стручните вештини. Сепак, прашани за потенцијалните бенефити од обуки за меки и/или дигитални вештини на вработените, менаџерите не можеа јасно да ги дефинираат евентуалните придобивки за фирмата. Исто така, повеќето од менаџерите не се запознаени со потребните чекори за дефинирање на потребите за обука на вработените. Доминантно користен метод за анализа на потребите за обуки е методот на опсервација, спроведен од самите менаџери и/или сопственици на бизнисот. Имено, менаџерите ја одредуваат потребата за обука на вработените согласно опсервацијата на перформансите на вработените, вклучително слабостите и недостатоците при изведувањето на работните задачи и одговорности, како и согласно воведувањето на нови производи/услуги кои условуваат проширување на знаењата на вработените директно поврзани со самата специфика на производот/услугата.

Постојат неколку причини зошто малите фирми значително помалку инвестираат во обуки за вработените, меѓу кои најчесто наведуваните се: непостоење на буџет за обуки, непостоење на соодветно дизајнирани обуки согласно потребите на фирмите, непрепознавање на важноста и потребата за обуки од страна на менаџментот, високи трошоци по вработен за обуки, како и недостаток на време за обуки (кај малите фирми отсуство од работа на вработениот директно влијае на дневното работење на фирмата). Во оваа насока, и менаџерите укажуваат на овие предизвици со кои се соочуваат малите фирми, меѓу кои како најзначајни ги наведуваат високите трошоци за обуки, недостатокот на време за спроведување на обуки, кое директно влијае на оперативното работење на фирмата поради малиот број на вработени, како и непостоење на соодветно дизајнирани обуки согласно потребите на фирмата. Дел од менаџерите потенцираат и дека како резултат на постојаните промени во бизнис опкружувањето, акутните финансиски предизвици како и глобалните предизвици во последниве години кои оставија силно влијание и врз домашниот пазар, надградбата на вештините на вработените останува да биде подолу на листата на приоритети.

Можноста за поголема вклученост на вработените во работните процеси на фирмите, која е далеку поголема кај малите фирми со оглед на порамната организациска структура, не е целосно искористена од страна на малите фирми. Тоа се должи пред сè на централизираното одлучување кое е главна карактеристика на малите бизниси. Менаџерите потврдуваат дека сите релевантни одлуки кои се однесуваат не само на стратешките насоки на фирмата туку и на оперативните активности се носат од страна на раководното лице во фирмата. Со тоа малите фирми не успеваат да ги

искористат предностите од целосната примена на знаењата и вештините на своите вработени, преку нивно активно вклучување во работените процеси, првенствено заради недоволно познавање на потенцијалните предности од истото. Имено, флексибилно дефинираните активности на вработените на различни работни места даваат повеќе можност за збогатување и за проширување на работата преку поголема разновидност на работните задачи и поголема самостојност во извршувањето на истите, што директно придонесува за поголемо вклучување на вработените во работењето на фирмата, а со тоа и поголемо искористување на човечкиот капитал со кој фирмата располага.

Кај малите бизниси најчесто не постојат формализирани системи за плати и надоместоци, а креирањето на систем на плати и надоместоци на ниво на фирма претставува голем предизвик. Соодветно поставен систем на плати и надоместоци подразбира дефинирање и валоризирање на работните места, транспарентно поставени правила како и објективни и мерливи критериуми според кои ќе се евалуираат вработените. Оттука, системот треба да биде едноставен, транспарентен, мерлив и реален. Истражувањата на оваа проблематика укажуваат дека малите бизниси генерално немаат дефиниран систем на плати и надоместоци, а во најголем број на случаи менаџерот односно сопственикот ги дефинира нивоата на плати и награди. Ова е особено карактеристично за микро фирмите. Интервјуто со менаџерите, како дел од квалитативното истражување, покажа дека во малите фирми сопствениците односно менаџерите ги дефинираат нивоата на плати и награди. Во доминантен број на случаи кај малите бизниси нивото на платите и наградите на вработените се одредува согласно директната конкуренција, а врз основа на финансиската способност на фирмата. Повеќето од менаџерите сметаат дека од исклучителна важност е да бидат конкурентни во однос на нивото на плати и награди, како начин за мотивирање и задржување на вработените. Во скоро сите фирми кои учествуваа во квалитативното истражување се забележува тенденција системот на плати и награди да се состои од фиксно дефинирани плати, кои се на слично ниво со тие на директната конкуренција, и варијабилни награди кои се директно условени од перформансите на вработените (согласно продажба или остварен профит). Сепак, во ниту една од анализираните фирми менаџерите не размислуваат за воспоставување на систем кој ќе вклучува повеќе параметри, како од аспект на критериуми за вработените така и од аспект на методи за наградување. Во таа насока, повеќето менаџери се свесни за комплексноста на процесот на воспоставување на систем за плати и награди и сметаат дека за тоа им е

потребна консултантска поддршка. Истражувањето покажува и дека менаџерите ги посочуваат перформансите на вработените како главен критериум во одредувањето на нивото на плати и награди на вработените. Сепак, кај малите фирми често недостасуваат јасно дефинирани цели како и критериуми за оценка на перформансите на вработените односно формален систем за евалуација на перформансите на вработените врз основа на кој би се утврдувале надоместоците и наградите на вработените. Без дефиниран систем на критериуми за очекуваните перформанси на работно место, малите фирми може да се соочат со незадоволство кај вработените, пониска продуктивност и повисока флуктуација на вработени.

Сумираните наоди од квалитативното истражување покажуваат дека непостоењето на формални практики на МЧР претставува предизвик само кај оние фирми кои се во фаза на раст, изразен преку зголемување на бројот на вработени. Имено, кај микро фирмите повеќето од аспектите на МЧР, кои на пример се однесуваат на дефинирање на работните задачи и одговорности, одредувањето на нивото на плата и награди, методите за комуникација и делегирање на задачи, се или однапред или тековно дефинирани, но истите не претставуваат проблем со оглед на малиот број на вработени. Сепак, кај малите бизниси кои вработуваат повеќе од 10 вработени предизвиците од непостоењето на формални практики, односно практики кои би биле јасно дефинирани, транспарентни и конзистентно применувани, веќе се нотирани од страна на менаџментот бидејќи влијаат на тековното работење на фирмите.

3. Идентификување на потенцијалот за дигитализација на процесите на управување со човечки ресурси во малите бизниси (е-мчр)

3.1. Идентификување на степенот на примена на ИКТ во управувањето со човечки ресурси во малите бизниси

Истражувачи:
проф. д-р Владимир Петковски
проф. д-р Катерина Хаџинаумова Михајловска

Малите бизниси се витален извор на приходи и сочинуваат 90% од вкупниот број бизниси во земјите во развој како што е Република Северна Македонија. Нивна клучна особеност е работење во динамично опкружување кое се карактеризира со променливи потреби на клиентите, зголемена конкуренција, поголема потреба за флексибилност и брза иновација на производи и услуги. Под оваа конкурентна реалност, менаџментот на човечки ресурси (МЧР) има покритична улога од кога било, бидејќи новите форми на бизнис бараат нови начини на вклучување на луѓето. Традиционалниот МЧР се карактеризира со премногу работа со хартија и долга административна работа, процедури кои го забавуваат целиот процес. За да се задоволи побарувачката на денешната потреба, постои зголемен притисок врз МЧР да ги поддржи стратешките цели и да се фокусира на активности кои додаваат вредност, на содржината на работното место.[10] Професионалците за човечки ресурси мора да ги анализираат можностите за социјална, економска, политичко-правна и технолошка средина за редизајнирање на процесите и практиките за управување со човечки ресурси кои се клучни фактори за успех на мисијата и целите на организацијата. За да одговори на овие предизвици, МЧР е принуден да усвои нови методи и повеќето менаџери за човечки ресурси мора да заборават на застарените навики и начини на размислување и дејствување. Од друга страна, тие треба да им помогнат на организациите да ги дефинираат своите стратегии и да изградат програми за развој на нивниот човечки капитал.

Во овој контекст, информатичко-комуникациската технологија (ИКТ) ја зголеми ефикасноста на МЧР преку поефикасни методи за регрутирање, организациска комуникација, вклученост на вработените и зголемени вештини на менаџерите за

[10] Tiwari V., Srivastava S., Kumar P., Adoption of HRM Practices: A Practical Model- Case Study of a hotel, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 21, Issue 4. Ser. I , April. 2019, p. 59-63

човечки ресурси. Организациите кои се соочуваат со предизвикувачки деловни средини, како што е работењето на динамични пазари, честопати се претвораат во успешни преку користење на ИКТ. Употребата на ИКТ во бизнисот и управувањето со човечки ресурси е иницирана од развиените земји во светот и се применува низ целиот свет. Компаниите и бизнисите се одлучуваат за ИКТ во практиките на човечки ресурси за да ја подобрат нивната работна ефикасност.

Во последниве години, информатичката технологија има ефекти врз речиси секој аспект од нашето општество, како и врз организациските процеси, вклучувајќи ги процесите и практиките за МЧР. Континуираните иновации во технологијата фундаментално ќе го променат начинот на кој се остварува работата со човечки ресурси. Информациските системи имаат длабок ефект врз МЧР. Тие ги трансформираат процесите и практиките на човечките ресурси главно во однос на тоа како организациите собираат, складираат, користат и дистрибуираат информации.

Денес светот е обликуван со еволуција во областа на ИКТ. Секоја деловна организација сфаќа дека ИКТ е многу корисна за нивниот бизнис да се одржи во оваа модерна економија. Малите бизниси имплементираат ИКТ во нивните практики за управување со човечки ресурси за да ја подобрат брзината, леснотијата на работење, прецизноста, да заштедат на време, да бидат ефективни во донесувањето на одлуки и зголемување на транспарентноста во нивната работа. На тој начин, ИКТ обезбедува веродостојни и соодветни информации кои помагаат да се добијат вистинските информации во вистинско време за донесување на секаков вид стратешки одлуки. Различни практики за МЧР како планирање на човечки ресурси, регрутирање, селекција, обука и развој, проценка на перформансите, систем на плати и награди на вработените, комуникација и така натаму ги доведоа малите бизни до повисоко ниво на производство и комуникација. ИКТ ја зголеми ефикасноста и ефективноста на практиките за човечки ресурси, од една страна и ги намали трошоците и времето на работење, од друга страна кај малите бизниси.[11] Дополнително, зголемувањето на употребата на информатичката технологија за управувањето со човечки ресурси може да ги подобри перформансите на стручните лица за човечки ресурси и да ги натера да се вклучат во внатрешните консултантски активности на компанијата.[12]

[11] Manini N., Mahalik D.K., Impact of ICT on Human Resource management Practices: a study on selected manufacturing industries of western Odisha, Nat. Volatiles & Essent.; 8(5): 1884 – 1912, Oils, 2021

[12] Mohrman S.A., Lawler, E.E., Transforming the human resource function. Hum. Resour. Manage., 36: 157-162. 1997, https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<157::AID-HRM25>3.0.CO;2-7

Современиот МЧР ја гледа употребата на ИКТ како катализатор за оперативна ефикасност. Овие ставови се поддржани од постојано зголемување на инвестициите во земјите во развој во Уреди за управување поврзани со ИКТ.[13] Сепак, неодамнешните емпириски докази од земјите во развој сугерираат дека зголемување на инвестициите во ИКТ не мора да води кон повисоки перформанси за човечки ресурси.[14] Ова може да ги намали стимулациите на бизнисите да користат ИКТ, особено кога се соочуваат со строги буџетски ограничувања како што се малите бизниси. Кај нив, особено ако е присутен традиционален начин на работење, префрлањето на употреба на ИКТ е можно само ако добиените придобивки се повисоки од инвестицијата и трошоци за одржување.

Развојот на технологијата е важна активност за иновацискиот процес во секоја организација. Како што се подобрува информатичката технологија, бизнисите, особено малите бизнис би можеле да управуваат со зголемен број процеси на МЧР на ефективен начин, а со тоа да придонесат за достапноста на информации и знаење.[15] Оваа интеракција и пресек помеѓу ИТ и МЧР води до појава на е-МЧР, термин кој се користи за опишување на ИТ системите и процесите кои се користат во управувањето со човечки ресурси (МЧР) и информатичката технологија (ИТ). Според Ruel терминот е-МЧР (e-HRM) првпат се користел кон крајот на 1990-тите кога е-трговијата го зафати деловниот свет. Е-МЧР е внатрешна примена на е-бизнис техники за додавање вредност на менаџментот преку поефективен и поефикасен проток на информации и е начин на остварување на целите и активностите на МЧР. Е-МЧР, освен придонесот во намалување на трошоците во организацијата, помогна да се модифицираат многу процеси на човечки ресурси, вклучувајќи планирање на човечки ресурси, регрутирање, селекција, управување со перформансите, тек на работа и компензација. Овие нови системи им овозможија на стручните лица за човечки ресурси да обезбедат подобра услуга за сите нивни засегнати страни (на пример, апликанти, вработени, менаџери) и го намалија административниот товар на терен.[16]

---

[13] Piabuo S., Piendiah N., Njamnshi N., Puatwoe, J.,The impact of ICT on the efficiency of HRM in Cameroonian enterprises: Case of the Mobile telephone industry. Journal of Global Entrepreneurship Research. 2017, 7. 10.1186/s40497-017-0063-5.

[14] Chaudhry A. A., Khan K. S., Hassan, A., Can HRM be affirmed as a system? Applying general systems theory (GST) on human resource management. Journal of Management and Research (JMR), University of Management and Technology (UMT), Lahore, Pakistan, Vol. 2, No. 2, 2015

[15] Bondarouka T.V., Ruëlb J.M., HRM systems for successful information technology implementation: evidence from three case studies, European Management Journal Volume 26, Issue 3, June 2008, p.153-165

[16] Mohammed A.K., Halim M., Masa H., Khatijah O., E-HRM, workforce agility and organizational performance: a review paper toward theoretical framework, I J A B E R, Vol. 14, No. 15 (2016): 10671-10685

Информациските системи претставуваат голема инвестиција од страна на бизнисите. Затоа неопходно е да се имаат предвид трошоците и придобивките од спроведувањето на е-МЧР. Заедничките придобивки од е-МЧР наведени од различни автори се:[17]

- Подобрена точност;
- Обезбедување време и брз пристап до информации;
- Заштеда на трошоци;
- Работење, контролирање и планирање активности за човечки ресурси;
- Зголемена конкурентноста преку подобрување на практиките за човечки ресурси;
- Зголемена ефикасност;
- Производство на голем број и разновидност на операции за човечки ресурси;

Сепак, постојат трошоци поврзани со имплементацијата на е-МЧР, и тоа:

- Вработените треба да имаат пристап до компјутери и глобални интернет конекции;
- Скапи трошоци за технологија, трошоци за време;
- Работни прашања (промена на задачи, потреба од обука, промена на работни места, отказ).

Останува очигледно дека ако технологијата сака да го поттикне ефективното управување на МЧР во организациите, таа треба да има можност да поддржува не само пристап до документирано знаење, туку и многу поважно, знаење што го поседуваат поединци за главните ресурси (средства) на бизнисот. МЧР мора да цели кон постигнување конкурентност во областа на човечки ресурси преку обезбедување постојани образовни и тренинг програми за личен и професионален развој на вработените. Покрај подобрувањето на видливоста и следливоста на таквото знаење, технологијата треба да има за цел да ја катализира соработката и трансфер на знаење меѓу неговите иматели и во и меѓу бизнисите.

Според теоријата на комплементарности, придобивките ќе бидат поголеми ако ИКТ се користи заедно со соодветни организациски ресурси и способности, конкретно

[17] Boateng A. The Role of Human Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human Resource Management (SHRM) [thesis]. Sweden: Swedish School of Economics and Business Administration; 2007, p.112 Available from: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.5116&rep=rep1&type=pdf и Beckers A, Bsat M. A DSS classification model for research in human resource information systems. Information Systems Management. 2002;19(3):41-50

квалификации на вработените, проактивна насока и иновативна култура, искористувајќи ги предностите на комплементарностите.[18]

Постојат истражувања кои се обидоа да ги идентификуваат разликите во улогата на ИТ помеѓу услуги и производствено ориентирани индустрии. Повеќето од истражувањата биле спроведени во Западна Европа и во Соединетите Американски Држави, а нивниот резултат можеби не е применлив за другите делови од светот поради социјалните и економските разлики. Споредбено, многу малку е истражено на ова поле во земјите во развој.

Chakraborty наведува неколку примери на информации што се собираат од одделенијата за човечки ресурси или од околината и што се дел од е-МЧР, како што се:[19]

- Информации за вработените (име, возраст, квалификација);
- Вид на вработен регрутиран во текот на годината;
- Понудени обуки и развој;
- Резултати од оценување на перформансите;
- Унапредување, деградирање, трансфер, раздвојување на вработените;
- Понудени пакети за компензација, финансиски и нефинансиски;
- Отсуство на вработените;
- Услуги за одржување, безбедност и здравје;
- Достапност на човечки ресурси од различни извори;
- Објекти за обука и развој достапни надвор од организацијата;
- Очекувања од човечки ресурси од организацијата;
- Владините политики кои влијаат на условите за вработување и законите за работни односи;
- Синдикалното движење и неговите ставови кон организациите на работодавачи;
- Бенџмарк на практиките за МЧР.

Човечките ресурси во малите бизниси при инкорпорирање на ИТ мора да останат фокусирани на стратешките цели на претпријатието. Ова ќе доведе до поголема ефикасност и ефективност на човечките ресурси од една страна, а

[18] Gargalo A., Gorriz C., The relationship between human resources an information and communication technologies: Spanish firm-level evidence, Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, April 2010, DOI: 10.4067/S0718-18762010000100003

[19] Chakraborty A, Mansor N. Adoption of human resource information system: A theoretical analysis. Journal of Social and Behavioral Sciences, 2013;75: p. 473-478

користењето на ИТ-апликацијата за управување со бази на податоци и напреден систем за регрутирање или активности поврзани со каков било развој на технолошките системи на субјектот, како што се дизајн на производи (истражување и развој) и ИТ системи ќе ја зголеми ефикасноста на бизнисот од друга страна.

Информатичката и комуникациската технологија имплицира големи промени во управувањето со човечки ресурси кај малите бизнис. Според Kwabiah, за успешна имплементација на ИКТ во МЧР потребно е да се посвети внимание на: [20]

А) Поддршка на врвниот менаџментот во примената на ИКТ. Врвниот менаџмент е одговорен за формулирање и спроведување на поставените организациски цели врз основа на ресурсите и корпоративната средина. Тој влијае на организациските перформанси и одлучувањето. Во рамките на примената на ИКТ, врвниот менаџмент е задолжени за генерирање ресурси исклучиво за подобрување на ИТ, проценка на перформансите на одделите кои имаат корист од инвестициите во ИТ, известување до највисокото раководство за влијанието на ИТ политики и стратегии, и разгледување на ИТ стратешките политики.

Б) Инвестирање во соодветна ИКТ структура. Тековните променливи барања на клиентите бараат од лидерите да бидат во тек со најсоодветните ИТ инфраструктури за да ги подобрат перформансите на бизнисот. Придонесот за ефикасна инфраструктурна мрежа во ИТ за подобрени организациски перформанси, се согледува во обезбедувањето на добра интернет конекција и покриеност заедно со компјутери и други информациски комуникациски уреди. Компјутерите, лаптопите, мобилните телефони и мултимедијалните уреди ја подобруваат асимилацијата и имплементацијата на ИТ во бизнисите.

В) Обуки и вештини за соодветно знаење за ИКТ. Менаџментот на малите бизнис ја нагласуваат обуката на вработените за стекнување знаења и соодветни вештини во ИТ за да се подобрат деловните иновации и перформанси. Стекнувањето ИТ вештини и развивањето на компетенциите на вработените ги подобруваат оперативните и динамичките способности, кои им овозможуваат на бизнисите да бидат робусни и флексибилни за да ги надминат современите предизвици. ИТ знаењето и вештините неизмерно придонесуваат за ИТ имплементација.

Г) Креирање на организациска култура за прифаќање на ИКТ. Малите бизниси ја истакнуваат улогата на добрата организациска култура за асимилирање на знаењето

[20] Kwabiah W., Small Business Strategies for Information Technology Implementation in Developing Countries, Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection, Walden University, 2019, p.83

кај вработените. Според Kwabiah, менаџерите на малите бизниси го истакнуваат почитувањето на локалните обичаи, норми и добрата организациска култура и утврдил дека способностите на организацијата зависат од рутините, процесите и организациската култура, кои создаваат добри односи со клиентите, угледот, вештините на вработените, ефикасноста и ефективноста во секој контекст. Исто така, корпоративната култура влијае на начинот на кој вработените прифаќаат и комуницираат со организациските информациски системи, па оттука разбирањето на културата на Интернет и сродните технологии е критичен фактор за успех во имплементацијата на ИТ за е-трговија и деловни процеси во организациите.

Д) Прифаќање на правни и регулаторни рамки. ИТ стана витален ресурс за иновација и подобрување на ефикасноста во многу сектори и обезбедија платформа за глобална дигитална трансформација во секој сегмент на општеството. И покрај придобивките од технологијата, растечкиот тренд на компјутерски криминал ги загрози деловните активности низ информатичката средина поради недостатокот на универзална правна рамка. Затоа, бизнисите изразуваат голема поддршка да се обезбеди координирана употреба и стандардизација на политиките. Долгорочната ИТ регулаторна рамка во индустријата обезбедува сигурност и го олеснува стратешкото планирање од страна на сопствениците на бизниси. Менаџментот на малите бизниси посочуваат дека владите и индустриските партнери мора да настојуваат да ги затворат празнините во сајбер операциите за да подобрување на безбедноста на трансакциите со клиентите во дигитализираната средина.

Воедно примената на ИКТ во МЧР кај малите бизниси се согледува во:

1) Подобрување на управувањето

ИТ алатки за човечки ресурси можат да го надополнат управувањето и да ја подобрат ефикасноста и ефективноста на малите бизниси, што доведува до поголем успех на самиот бизнис во целина. Ова е особено забележително кај малите бизниси, кај кои користењето на ИТ алатки за човечки ресурси во насока на подобрување на перформансите да може да се направат поефективни и поефикасни со зголемена оперативната ефикасност на ИТ за да обезбедат универзален сет на производи е со цел да го диверзифицираат бизнисот преку обезбедување подобрени производи и услуги.

2) Ефективно регрутирање

Во денешно време, организациите сфатија дека ефективно регрутирање не може да се направи без употреба на ИТ. Малите бизниси користат портали за работа на интернет за да ги бараат најдобрите кандидати за позицијата. Процесот е ефикасен со

користењето на интернетот бидејќи многу луѓе ја дознаваат понудата а тоа ја зголемува веројатноста за ангажирање ефикасни вработени. Работодавците можат да ги презентираат сите потребни информации поврзани со работата, кариерата и личниот развој на секој вработен на порталите онлајн. Ова е одлична промотивна алатка за организацијата. ИТ алатките за човечки ресурси не само што помагаат да се ангажира најдобриот потенцијал, туку и да се задржи.

3) Управување со податоци и критичка анализа

Управувањето со податоците станува полесно кога се користи ИТ. Податоците за перформансите на вработените можат почесто критички да се анализираат со ИТ алатките за човечки ресурси, доколку се онлајн тие стануваат лесно достапни за секого. Ова ја зголемува ефикасноста на работата и нејзината ефективност. Организациските перформанси можат да доведат до навремен успех на бизнисот без разлика дали е во стабилна или нестабилна средина.

4) Развој на кариера и управување со човечкиот капитал

Алатката за планирање кариера е систем заснован на учење и знаење кој им помага на успешните бизнисмени ширум светот да управуваат со нивниот личен развој и кариера заедно со кариерите на своите вработени. Оценувањето на перформансите и напредувањето во кариерата може да бидат клучен мотивационен фактор за вработените да работат ефективно и ефикасно. Мерењето на перформансите и системите за наградување во една организација воспоставуваат ставови за приоритет, односно што е важно, а што не е толку важно. Системите за награди треба да се изменат така што наградите за менаџерите и другите вработени се засноваат на целите за изведба како што се складирани во ИТ алатките за човечки ресурси. Вработените треба да бидат наградени за перформансите врз основа на посакуваното однесување и резултати според базата на податоци за ИТ алатки за човечки ресурси. Во овие случаи, информациите што можеме да ги собереме од е-МЧР се:

- Развој на кариера: анализа на кариерите, нивната еволуција, развој на планови за кариера и постигнување на наведените цели.
- Образование, вештини и програми за обука: анализа и идентификација на компетенции, идентификација на потребите за обука, пристап до содржините за обука од далечина.

- Оценување на перформансите на вработените: дефиниција на цели за изведба, дизајн на метрика за евалуација, евалуација на перформансите и повратни информации за резултатите.

Еден од главните процеси на човечки ресурси е основниот процес за развој на човечки ресурси. Оваа алатка за човечки ресурси ги обезбедува сите информации за планирањето на наследувањето на вработениот, евалуацијата на севкупните перформанси и прегледот на индивидуалниот потенцијал, вклучувајќи го и деталниот профил на вработениот. Исто така, вклучува договор меѓу поединецот и супервизорот за деловни цели во одреден временски период. Тоа води кон континуиран развој на кариерата на вработениот. Големата предност на оваа алатка е што податоците штом еднаш ќе се внесат во системот се складираат во базата на податоци и може да се добијат во иднина. Ова води и до значителна заштеда на трошоците. Неодамна, Standard Life Group обезбеди алатка за оптимизација на трошоците за ресурси за човечки ресурси на Oracle Human Capital Management Solutions. Тоа дополнително придонесува за стратешката трансформација на компанијата преку градење на овластена работна сила. На вработените им треба повратна информација за нивните перформанси.

5) Автоматизација на процесите за човечки ресурси

Управувањето со човечки ресурси е неверојатно сложен домен кој вклучува многу процеси. И често се случува менаџерите за човечки ресурси да потрошат премногу од своето драгоцено време на секојдневни, монотони активности наместо да се фокусираат на посериозни прашања. Имплементацијата на технологијата во работниот тек на човечки ресурси ги ослободува професионалците од голема количина на рутинска работа. Автоматизацијата на процесите ја елиминира документацијата, го забрзува извршувањето на многу задачи и придонесува за поефикасни перформанси за човечки ресурси. Напредокот на технологијата значи дека компаниите можат да ги користат најновите иновации, како што е машинското учење за прегледување на резимеата и проширената реалност за да ги запознаат и следат перформансите на новите вработени.

6) Достапност на алатки за човечки ресурси

Пред извесно време, одговорните за човечки ресурси се бореа со бескрајни телефонски повици, е-пошта и документи. Тие мораа да имаат на ум десетици процеси и задачи. Сега, постојат стотици достапни алатки за човечки ресурси кои се специјално

дизајнирани да ја олеснат и оптимизираат работата на стручните лица за човечки ресурси. Карактеристиките на софтверот за човечки ресурси вклучуваат:

- Рационализирање на работните текови
- Организација и управување со податоците за вработените
- Создавање детална евиденција за вработените
- Социјална соработка
- Управување со системот на плати, одмор и бонуси

Преминот кон дигитално работно опкружување им овозможува на современите менаџерите за човечки ресурси да извршуваат одредени задачи на побрз начин и на тој начин да посветат поголемо внимание на прашања како што се задоволството на вработените, оптимизацијата на процесите на регрутирање и вклучување, мотивација на вработените итн.

7) Напредно пребарување на кандидати

Една од главните одговорности на одговорните за човечки ресурси е наоѓање и регрутирање на специјалисти кои на компанијата и се потребни во моментот. ИТ значително го промени начинот на кој се пристапува кон овие процеси.

Прво, Интернетот им даде можност на одговорните за човечки ресурси да бараат кандидати ширум светот. Хонорарните работници сега станаа вообичаена работа, а соработката со хонорарците може да биде уште покорисна од ангажирањето внатрешен тим. Има бројни придобивки од работењето со хонорарци: флексибилност, пристапни цени, специфични вештини и многу повеќе. На овој начин, одговорните за човечки ресурси можат да ја пополнат празнината што му недостасува на нивниот внатрешен тим и да најдат совршен кандидат каде било во светот.

Второ, менаџерите за човечки ресурси можат да користат напредни алатки (т.е. вештачка интелигенција) за да ги прегледаат резимеата и да обрнат внимание само на оние профили кои строго одговараат на барањата. Ова во голема мера го забрзува процесот на пребарување и помага да се најдат најсоодветните кандидати.

8) Нов начин за брендирање на компанија

Брендирањето на компанијата е важен фактор за привлекување и задржување на вработените. Благодарение на ИТ, компаниите сега имаат можност да изградат силно онлајн присуство и да стигнат до бројни потенцијални кандидати со минимален напор. Темелно брендирање и дизајн на веб-локации, присуство на главните пазари и онлајн

комуникација - сите овие фактори промовираат директна интеракција помеѓу кандидатот или вработен и компанијата.

Социјалните медиуми играат огромна улога и во брендирањето на компанијата. Социјалните платформи станаа клучен извор на информации, а кандидатите најверојатно ќе бараат компанија на LinkedIn отколку преку традиционални извори. Оттука, компаниите треба да размислат каков имиџ би сакале да изградат и кои вредности и пораки сакаат да ги пренесат на корисниците. ИТ во голема мера го прошири не само базенот на таленти, туку и начинот на кој специјалистите за човечки ресурси можат да допрат до врвни таленти и да ја промовираат компанијата онлајн.

9) Анализа дава пристап до повеќе податоци

Конечно, информатичката технологија им овозможи на одговорните за човечки ресурси пристап до софистицирана аналитика, со што нивната работа е подигната на ново ниво. Претходно, одговорните за човечки ресурси мораа да се потпираат на претпоставките и интуицијата при оценувањето на вработените, нивното ниво на мотивација и задоволство и ефикасноста на процесите за човечки ресурси. Сега, тие можат да се потпрат на податоците и да ги видат сите процеси и работни резултати рефлектирани во бројки.

Со помош на аналитика, одговорните за човечки ресурси можат да го следат развојот на кандидатот и да видат во кој момент повеќето луѓе одбиваат (или прифаќаат) понуда, колку луѓе се вклучени во процесите, колкав процент од вработените ги отвораат своите е-пошта и многу други важни настани.

На овој начин, одговорните за човечки ресурси можат да донесуваат одлуки засновани на податоци и да го користат искуството од минатото како основа за редизајнирање и оптимизирање на тековните процеси. Е-МЧР може да ни помогне во различни аспекти од оваа област:

- Евиденција за дисциплината на вработените: пристап и управување со дисциплинските постапки, извештаи за дисциплинска постапка.
- Синдикатот и дистрибуцијата на трудот: управување со информации за синдикатите и работничките комитети, распределба на работата и анализа на индикаторите за работата и работните односи,
- Став, клима, култура и посветеност: можност автоматски да се распраша целата организација и да се изврши анализа на ставот, климата, културата и посветеноста.

10) Стратегиско управување со човечки ресурси

Стратегискиот МЧР се карактеризира со усвојување на динамична визија за ресурсите со кои управува. Тоа го опфаќа не само планирањето и спроведувањето на акциите, туку и контролата на резултатите, кои мора да бидат поврзани со стратегијата на организацијата. Во е-МЧР, можеме да најдеме информации на овие нивоа:

- Скенирање на околината: следење на внатрешните и надворешните средини за откривање можности и закани кои можат да влијаат на организациските планови;
- Подобрување на квалитетот и продуктивноста: анализа и развој за да се потврди развојот на квалитетот и продуктивноста на човечки ресурси.

11) Планирање на работна сила и вработување

Планирањето на човечки ресурси за тоа што ќе и треба на организацијата е од големо значење за професионалците за човечки ресурси, откривајќи различни профили на вештини, работни распореди, овозможувајќи и на организацијата да ги има вистинските луѓе, во вистинска количина, во вистинско време. Ги одразува интересите и перспективите на организацијата, како и аспирациите на кандидатите и соработниците. Информациите што можеме да ги собереме во оваа област од е-МЧР се, на пример:

- Промоции, трансфери, вработувања и стапки на раскинување: ги следи податоците за анализа и донесување одлуки за планирање на работната сила и потребите за вработување.
- Анализа и дефинирање на работата: овозможување на вработените во географски дисперзирани локации да работат заедно.
- Регрутирање и селекција: способност за поддршка на процесите преку создавање алатки кои се поагилни и овозможуваат онлајн работа.

12) Награди

Системите за наградување се состојат од сите материјални и нематеријални бенефити, кои вработените можат да ги добијат, во зависност од квалитетот на нивната изведба, придонесот за развојот на бизнисот и неговото поистоветување со вредностите на организацијата. Е-МЧР ни овозможува да ги идентификуваме следните информации во врска со наградите:

- Информации за плата: обработка на плата, управување со одмор, отсуства и отсуства, автоматски пресметки на компоненти на плата.

- Планирање за пензионирање: идентификација на планови за наследување, пензии, рационализирање на програмите за одврзување.
- Администрација на придобивките: припишување на придобивките, анализа на припишаните придобивки, анализа на трошоци и придобивки.
- Анализа на плата: анализа на развојот на платите, споредби на платите.

Сè повеќе, технологијата има големо влијание врз МЧР. Како што се развива технологијата, таа исто така ќе го принуди МЧР да преземе нови процеси во своите практики. Е-МЧР се појави како одговор на потребата оваа промена да се изврши на најдобриот можен начин, имајќи ја предвид подобрената точност, брзиот пристап до информации, зголемената конкурентност и ефикасност и повторното инженерство на функцијата за човечки ресурси. Сè уште има многу прашања за вистинските цели на е-МЧР и одговорите што тие ги овозможуваат за реалните потреби на МЧР. Вистина е дека сè уште има некои ограничувања за неговата употреба и неговите резултати. Сепак, неговата улога во МЧР ни овозможува побрзо да одговориме на промените и потребите на МЧР, на пример, овозможувајќи контрола на буџетот, следење и проверка, усогласување на вештини, проценки, повратни информации, планирање работна сила, планирање на наследување, следење на вештини, анализа на потребите за обука и глобална анализа. Со фокусирање на користење технологија за континуирано подобрување на квалитетот на работата, технологијата може да ги подобри информациите достапни за човечки ресурси, олеснувајќи ги процесите за човечки ресурси и правејќи ги побрзи и поефективни. Еден од најголемите сојузници во МЧР, е-МЧР е усвоен за да ги направи организациите попрецизни и поефективни. Професионалците за човечки ресурси треба да се подготват за иднината со тоа што ќе се подготват за нови улоги или ќе најдат аутсорсинг.

Во рамките на ова, врвниот менаџмент мора да биде вклучен и да ја поддржи ИТ имплементацијата, одредувајќи ја насоката и обезбедувајќи специфична инвестиција во ИТ инфраструктура усогласена со севкупните организациски цели. Сопствениците -менаџерите на малите бизниси мора да започнат обука и развој, фокусирајќи се на стекнување и задржување на релевантни вештини преку работилници, семинари и симпозиуми организирани од компетентни и квалификувани едукативни центри. Исто така, тие мора да создадат поволна организациска култура преку постепено изложување и мотивирање на вработените за примане на ИТ културатата. Силната поддршка од сопствениците-менаџери би го намалила

организацискиот отпор преку создавање културни вредности кои го поддржуваат усвојувањето и имплементацијата на технологијата. Менаџерите на малите бизниси кои спроведуваат ИТ треба да ја разберат улогата на владините политики и да работат во рамките на регулаторната рамка за да обезбедат непречена транзиција.

3.2 Дигитални вештини потребни за дигитализација на процесите на МЧР во малите бизниси и предизвиците на малите бизниси во процесот на дигитализација

Истражувачи:
проф. д-р Климентина Попоска
проф. д-р Искра Станчева Гигов

Процесите на дигитализација и дигитална трансформација претставуваат можности, но и предизвици за компаниите во различни аспекти. Денес, дигиталната трансформација продолжува да ги покажува своите ефекти во сите области од работењето на компаниите, независни од секторот, процесите и големината на бизнисот. Таков е случајот и со дигитализацијата во рамките на МЧР процесите, што се должи на важноста на човечкиот капитал за севкупниот економски успех на едно претпријатие. Дигитализацијата во МЧР процесите подразбира трансформирање на традиционалните процеси за човечки ресурси користејќи ја најновата технологија, рационализирајќи ги процесите и дозволувајќи им на тимовите за човечки ресурси да се фокусираат на луѓето. Дигиталните алатки и информатичките технологии го поддржуваат управувањето со човечки ресурси при стекнување таленти (избор, обука и задржување таленти), планирање на работната сила, како и развој на вработените и одржливоста на целата организација.

Состојбата кај малите бизниси и процесите на управување со човечки ресурси е сложена, бидејќи од една страна ним сосема им е јасно дека дигитализацијата може да помогне за долгорочен развој, но од друга страна тие обично немаат (финансиски) ресурси и вклученост активно да работат на нивната дигитална стратегија, поради што често заостануваат во однос на дигитализацијата и не го исполнуваат целосниот потенцијал како внатрешни сервисни партнери на компаниите.

Имајќи го предвид претходното, сосема оправдано се наметнува потребата да се согледа кои дигитални вештини потребни за дигитализација на процесите на МЧР ги поседуваат малите бизниси во Република Северна Македонија, на кој начин се обучуваат и подготвуваат вработените за дигитализација и со кои предизвици се соочуваат во процесот на дигитализација.

Дигитализацијата кај малите бизниси согласно добиените резултати покажува дека 40% од малите бизниси се дигитализирани, 36% немаат дигитализација, кај 16% се размислува за отпочнување на дигитализација, додека кај 9% се иновира

постоечката дигитализација. Оттука, може да се констатира дека постои простор за дигитализација, како кај бизнисите кои се уште немаат дигитализација, така и кај малите бизниси кои во иднина ќе имаат потреба од иновирање на постоечката дигитализација, со што ќе се унапреди работењето на малите бизниси. Од аспект на дејностите, истражувањето покажа дека главно дигитализацијата е присутна кај услужните бизниси, кај кои се иновира постоечката дигитализација и се размислува за отпочнување на процесот на дигитализација. За разлика од нив кај трговските бизниси доминираат бизнисите кои немаат дигитализација, но се размислува за нејзино отпочнување.

Анализата од аспект на големината на малите бизниси, покажува дека микро бизнисите до 10 вработени, во поголем процент немаат дигитализација (44%), иако и процентот на дигитализирани микро бизниси и бизниси кои ја иновираат постоечката дигитализација не е за потценување и изнесува 38%. Кај мали бизниси со број на вработени од 26 до 50, постои поголем процент на дигитализирани (71%) од недигитализирани бизниси, кои изнесуваат 21% од анализираните мали бизниси.

А) ВЕШТИНИ ЗА ДИГИТАЛИЗАЦИЈА КОИ ГИ ПОСЕДУВААТ ВРАБОТЕНИТЕ И МЧР

Согласно истражувањето, главна причина кај бизнисите кај кои не постои дигитализација е недостаток на дигитални вештини кај вработените, како и способноста за користење на on-line алатки и дигитални платформи, кои го оневозможуваат процесот на дигитализација кај анализираните претпријатија.

Кај малите бизниси, кои се во процес на дигитализација и оние кај кои се иновира постоечката дигитализација основен предуслов за нивниот степен на дигитализирање е користењето на on-line алатки и дигитални платформи, како и имањето компетенции за користење на социјални медиуми и технологии на облак. За разлика од ова, виртуелното регрутирање како концепт е многу малку застапено кај бизнисите кои се дигитализираат. Кај бизнисите кои размислуваат за отпочнување на процесот на дигитализација како основни вештини кои ги поседуваат доминантно се компетенциите за користење на социјални медиуми.

Од аспект на дејноста со која се занимава бизнисот, 28% од компаниите кои се во услужна дејност воопшто не поседуваат дигитални вештини, а остаток на анализирани услужни бизниси главно имаат способност за користење на on-line алатки

и дигитални платформи, имаат компетенции за користење на социјални медиуми и користат технологии на облак. По истиот принцип на анализа, 50% од анализираните трговски препријатија немаат дигитални вештини, додека останатите трговски бизниси имаат способност за користење на on-line алатки и дигитални платформи, како и компетенции за користење на социјални медиуми. Од бизнисите во производната дејност, 50% се изјасниле дека немаат дигитални вештини, додека останатите главно имаат способност за користење на on-line алатки и дигитални платформи. Виртуелното регрутирање како вештина не е застапено кај производните и трговските дејности, туку само кај услужните дејности во 5% од анализираните услужни бизниси.

Анализата од аспект на големината на малите бизниси, покажува дека микро бизнисите до 10 вработени, во поголем процент немаат дигитални вештини, имаат компетенции за користење на социјални вештини и не користат виртуелно регрутирање, што е сосема очекувано, ако се има предвид дека кај нив не се воспоставуваат МЧР практики. Малите бизниси со број на вработени од 26 до 50, каде можат да се воспостават МЧР практики, не само што имаат способност за користење on-line алатки, дигитални платформи и социјални медиуми, туку користат и виртуелно регрутирање во МЧР процесот.

Б) ОБУКИ НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА ДИГИТАЛИЗАЦИЈА

Кај малите бизниси кај кои не постои дигитализација во однос на начинот на подготвување на вработените за дигитализација доминира традиционалното самостојно учење. Дополнително следен начин со помало учество е и обука на работно место (пренесено знаење од колеги) и on-line обуки. За разлика од нив, кај бизнисите кај кои постои дигитализација и кај тие кои се иновира постоечата дигитализација се застапени повеќе начини за обучување на вработените за дигитализација. Кај нив иако доминираат обуките на работно место (пренесено знаење од колеги) и традиционалното самостојно учење, сепак во голема мера се застапени и специјализираните обуки за потребите на компанијата, е-учење и on-line обуките.

Гледано од аспект на дејноста, претходно изнесените заклучоци во однос на начинот на обучување и подготвување на вработените за дигитализација се потврдуваат кај секоја од дејностите поодделно.

В) ПРЕДИЗВИЦИ ПРИ ДИГИТАЛИЗАЦИЈА НА ПРОЦЕСИТЕ НА МЧР

Главен предизвик со кој се соочуваат претпријатијата при дигитализација на процесите на МЧР е недостатокот на буџет за дигитална трансформација кој зазема 50% од вкупно анализираните предизвици, што е случај кај сите бизниси независно од нивниот степен на дигитализирање. Доколку се анализираат бизнисите кои немаат дигитализација ќе се увиди дека главните предизвици за дигитализација на МЧР процесите после буџетот се: отпорот за прифаќање на технологија, недостатокот на јасна стратегија и цел за дигитална трансформација, како и недостатокот на експертиза за водење на проект за дигитална трансформација. Малите бизниси, кои се дигитализирани се соочуваат со истите предизвици, како и кај оние кои не постои дигитализација и тоа по ист степен на важност.

Во однос на бизнисите кај кои се иновира постоечката дигитализација основен предизвик е недостатокот на експертиза за водење на проект за дигитална трансформација. Со оглед на тоа што овие бизниси се наоѓаат на повисок степен на дигитализација, сосема е оправдано да имаат потреба од поголема стручност и експертиза и повисоката експертиза да им претставува поголем предизвик од предизвикот поврзан со буџетот.

Гледано од аспект на главната дејност со која се занимаваат препијатијата, кај услижните претпријатија доминантно учество кај предизвиците има недостатокот на буџет за дигитална трансформација, потоа следи експертизата за водење на проект за дигитална трансформација, а следни се недостатокот на јасна стратегија и цел за дигитална трансформација и отпорот за прифаќање на технологија. Кај бизнисите кои се занимаваат со трговија покрај доминантниот презвик од недостаток на буџет, следува отпорот во прифаќање на технологијата, а потоа е недостаток на јасна стратегија и цел за за дигитална трансформација. Последниов предизвик е најважен за бизнисите во производството.

Анализата од аспект на големината на малите бизниси, покажува дека најголем предизвик кај микро бизнисите до 10 вработени е немањето на буџет за дигитална трансформација. За разлика од нив, кај малите бизниси со број на вработени од 26 до 50, главен предизвик е недостатокот на јасна стратегија и цел за дигитална трансформација.

Согласно резултатите од истражувањето на дигитални вештини потребни за дигитализација на процесите на МЧР во малите бизниси може да се заклучи дека

истите се сеуште на ниско ниво, што јасно се покажува како резултат на непостоење на вештини за дигитализација или истите се сведуваат само на базични вештини и отсуството на виртуелното регрутирање како понапредна вештина во процесот на дигитализација. Во однос на видот на дејност во поседување на дигитални вештини од страна на вработените и МЧР, значајно предничат услужните дејности, пред бизнисите во трговијата и производството. Оттука, може да се заклучи дека постои простор за градење и унапредување на дигиталните вештини кај малите бизниси и зголемување на свесноста кај вработените и МЧР за нивната потреба и градење на капацитети во таа насока.

Предизвиците на малите бизниси во процесот на дигитализација согласно резултатите од истражувањето се сведуваат главно на буџетот како главен предизвик, а многу малку на недостатокот на експертиза за водење на проект за дигитална трансформација. Ваквиот резултат јасно го покажува недостатокот или нискиот степен на дигитализација на малите бизниси, бидејќи потребната експертиза за водење на проект за дигитална трансформација се јавува само кај бизнисите кои ја иновираат постоечката дигитлизација.

За поефикасна дигитализација на работните процеси поврзани со човечки ресурси, професионалците за човечки ресурси мора да создадат алтернативни дигитални процеси за вработување на работна сила, за користење видео конференции за подобро регрутирање кандидати или виртуелни саеми за кариера, работни простори и други ангажирани виртуелни платформи за да им се овозможи на кандидатите или вработените да комуницираат поефикасно.

Зголемената свесност за начините на обучување на вработените и МЧР за дигитализација и издвојувањето на соодветен буџет, како и јасно идентификување на предностите од истите, претставуваа неопходен чекор кон користење на предностите од процесот на дигитализација.

3.3. Обуките како алатка за стекнување на вештини за дигитализација на МЧР во Република Северна Македонија

Истражувачи:
проф. д-р Татјана Петковска Мирчевска
проф. д-р Наташа Данилоска
проф. д-р Диана Бошковска

Кога станува збор за дигитализација на менаџментот на човечки ресурси, првенствено се мисли на трансформацијата на испораката на услуги за човечки ресурси преку користење на веб-базирана технологија. Во оваа смисла, лицата одговорни за менаџмент на човечките ресурси не само што мора да владеат со традиционалните вештини и знаења за управување со човечките ресурси, туку треба да имаат и способност вештините и знаењето да ги аплицираат преку современи технологии. Оттука, со право може да се каже дека дигитализираниот менаџмет со човечки ресурси всушност претставува портал, а не личност. Оттука, дигитализацијата на менаџметот со човечки ресурси подразбира воспоставување на универзален пристап до услугите за човечки ресурси преку технологија и веб-базирани апликации, со што драматично се менува практиката на управувањето со човечките ресурси. Овие промени често произлегуваат од потребата да се намалат трошоците, како и да се прошират или подобрат на услугите.

Некои истражувања покажуваат дека перформансите на компаниите кои усвоиле и практикуваат софистицирани технолошки алатки во менаџментот со човечки ресурси ги се многу подобри во споредба со компаниите кои сеуште не ги дигитализирале процесите во манаџметот со човечки ресуси. Притоа, треба да се нагласи дека под дигитализације веќе не се подразбира само едноставната автоматизација на процесите, туку користење на современа ИК технологија за целосно трансформирање на практиките за менаџментот на човечките ресурси. Менаџмент на човечките ресурси кој повеќе се заснова на технологија произлегува од потребите на компаниите за:

- Рационализирање на процесите на управување со човечките ресурси и намалување на административните оптоварувања.
- Намалување на трошоците за управување со човечки ресурси и усогласеност на практиките со законските норми.
- Поефективно привлекување на стручни и талентирани вработени.

- Подобрување на услугата и пристапот до податоците за вработените и менаџерите.
- Обезбедување на метрика во реално време за да им се овозможи на носителите на одлуки да ги забележат трендовите и поефикасно да управуваат со работната сила.
- Овозможување трансформација на менаџментот со човечки ресурси со што тој ќе може да игра постратешка улога во компанијата.

Во услови на дигитализација и потреба за континуирано подобрување на работењето, бизнисите посветуваат големо внимание на обуките за ефективно стекнување и споделување на знаење и вештини. Од стратешки аспект, тоа води кон подобрување на севкупната продуктивност и насочување на организацискиот раст. Во оваа смисла, би било соодветно да се каже дека стратегиите за обука на вработените се имплементираат во согласност со севкупните корпоративни стратегии за реализација на однапред дефинирани организациски цели. Оттука, за да се стекне и задржи комкурентска предност и да се одговори на предизвиците кои ги наметнува деловното опкружување, обуките претставуваат една од најзначајните алатки за стекнување на вештини и знаења за дигитализација на МЧР.

Обуките за дигитализацијата на менаџментот на човечки ресурси може да се користат за унапредување на процесите на регрутирање и селекција на нови вработени, системот за определување на плати и награди на вработените, како и следење на перформансите на вработените и нивниот придонес во организацискиот успех. Имено, обуките за дигитализација на МЧР овозможуваат автоматизирање на различни функции на управување со човечки ресурси со што се намалува обемот на работа на одделот за човечки ресурси и се зголемува неговата ефикасноста, што води кон бројни предности за организацијата.

Според резултатите од едно истражување, дигиталното работење во нашата земја и земјите на Западен Балкан изнесува во просек 10 % од вкупното работење на компаниите. Речиси 63,3 % од компаниите сметаат дека дигитализацијата претставува можност за унапредување на нивниот начин на работа.[21]

Македонските бизниси чувствуваат притисок да бидат иновативни и конкурентни, но нивното целосно разбирање за потенцијалот на дигиталната трансформација е сè уште на ниско ниво. Така, околу една третина (34%) од

[21] https://akademik.mk/digitalizatsijata-veke-ne-e-optsija-tuku-potreba-za-kompaniite/02.02.2023.

компаниите во Македонија во 2022 година се класифицирани како дигитално зрели компании, што значи дека поседуваат технолошки и човечки капацитет да ги подобрат деловните процеси (дигитализирање на операциите) и да ги задоволат барањата на пазарот. Воедно, овој податок укажува на подигнување на вкупната дигитална зрелост на македонските компании во однос на 2021 година за 28%.

Во однос на големината на бизнисите, податоците укажуваат дека употребата на ИКТ е силно поврзана со големината на компанијата при што микро и малите компании во голема мера заостануваат зад големите и средните. Исто така, разликите во зрелоста на компаниите стануваат уште поочигледни кога податоците се набљудуваат според големината на компанијата. Така, сите големи компании се дигитално зрели (100%), а тоа е случај за само 23% од микро компаниите (мала канцеларија/домашна канцеларија).

Ниското ниво на свесност на македонските компании за важноста на дигитализацијата резултира и со ниски вложувања во развој на дигитални вештини на вработените. Во 2020 година, 12% од македонските компании обезбедиле ИКТ-обука за своите вработени, што е многу пониско од просекот на ЕУ од 20%. И од овој аспект се забележуваат големи разлики помеѓу компаниите во Македонија во зависност од нивната големина. Додека 46% од големите компании во 2020 година обезбедиле ИКТ-обука за своите вработени, тоа било случај со само 22% од микро и 10% од малите компании.

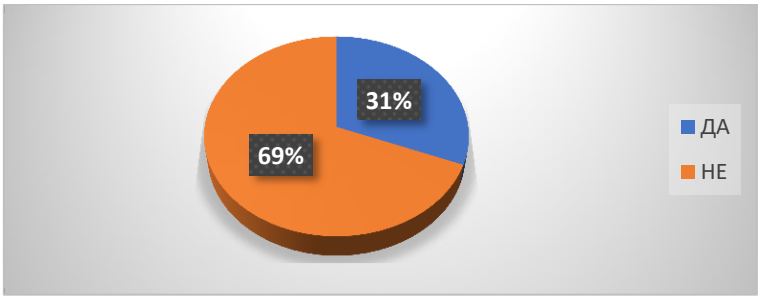
Врз основа на наодите од истражувањето, се предлагаат конкретни мерки и активности за унапредување на дигитализацијата и дигиталните вештини на македонските бизниси. Некои од препораките се бесплатни дигитални услуги во период од 6−12 месеци за микро фирми, формирање владин фонд за кофинансирање обуки за дигитални вештини, даночни олеснувања и стимулации кои би ги поттикнале вработените да се оспособат или доквалификуваат во насока на дигитални вештини итн. Во оваа насока, се предлагаат и мерки за граѓаните како што се: стекнување на задолжително минимално ниво на дигитални вештини за студентите, воспоставување национална рамка за дигитални вештини, обука на невработени лица за дигитални вештини за поддршка на нивното (повторно) вработување.[22]

Според друго, анкетно истражување, на прашањето дали лицето/вработените задолжени за управување со човечките ресурси досега посетувале обука за стекнување

[22] https://ekonomijaibiznis.mk/News.aspx?IdNews=26175/30.01.2023.

на вештини за дигитализација на МЧР, наодите покажуваат дека 31% од испитаниците одговориле позитивно, а дури 69% негативно (Графички приказ 1)

Графички приказ 1. Одговори на прашањето: Дали лицето/вработените задолжени за управување со човечките ресурси досега посетувале обука за стекнување на вештини за дигитализација на МЧР?



Извор: сопствено истражување

На испитаниците кои негативно одговориле на прашањето, им беше дадена опција да се изјаснат дали сметаат дека лицето/вработените задолжени за управување со човечките ресурси треба да следат обуки за стекнување на вештини за дигитализација на МЧР и да го објаснат својот став. Поголем дел од нив сметаат дека лицето/вработените задолжени за управување со човечките ресурси треба да следат обуки за стекнување на вештини за дигитализација на МЧР, а како најчести причини ги наведуваат: зголемување на ефикасностана работењето на организацијата, за следење на современите трендови на пазарот, одржување на конкурентноста и др.

Вработените се еден од најзначајните ресурси на бизнисот. Менаџментот на човечките ресурси е во постојаното согледување на потребите за надградба, планирање, организација и успешна имплементација на знаењата и вештините на сите вработени, а обуките се една од најчесто применуваните алатки во оваа смисла.

Новите трендови диктираат потреба за образован и обучен кадар со модерни знаења и вештини за дигитализација и создаваат услови за нивно стекнување низ неформален процес на образование, најчесто преку обуки. Како систематски и континуиран процес, на пократок рок, со обуките за дигитализација се унапредуваат вештините на вработените за примена на нови пософистицирани начини и можности за подобро и поефикасно извршување на работата на конкретно работно место.

Во современи услови, дигиталните вештини се потребни за успешна дигитализација на МЧР. Тоа претпоставува потреба од стекнување нови знаења и вештини со користење на расположивите алатки и софтверски решенија во сите функции на МЧР. Стекнувањето на потребните вештини за дигитализација овозможува

поедноставно и пофункционално креирање на централизирана база на податоци за автоматско ажурирање на податоци, нивно консолидирање и правење извештаи, поголема флексибилност, сигурност и доверливост_и ја подобрува финансиската контрола.

Со спроведување на обуките за дигитализација на МЧР се создаваат вештини за размена на знаења, информации и/или инструкции и низ континуиран процес на учење, овозможуваат подигнување на нивото на потребни знаења, вештини и квалификации за поефикасно извршување на работењето.

Податоците од емпириските истражувања покажуваат дека во однос на дигитализацијата, микро и малите компании во голема мера заостануваат зад големите и средните. Дополнително, ниското ниво на свесност за важноста на дигитализацијата резултира и со ниски вложувања во развој на дигитални вештини на вработените. Имено, кај повеќето компании лицето/вработените задолжени за управување со човечките ресурси досега не посетувале обука за стекнување на вештини за дигитализација на МЧР, иако дел од нив сметаат дека овие обуки се потребни за унапредуцање на нивното работење. Тоа ја наметнува потребата од зголемување на свеста за придобивките од дигитализација, а со тоа и остварување на поголеми вложувања на бизнисите во РСМ за обука на вработените за стекнување на вештини за дигитализација на процесите.

Резиме на остварените резултати

Менаџментот на човечки ресурси на глобално ниво е широко истражувана област особено во последниве декади, со зголемувањето на свесноста за значењето и придонесот на човечките ресурси за развојот и успешноста на бизнисите. Сепак, најголемиот обем од истражувањата на оваа проблематика ги опфаќаат големите фирми каде постојат воспоставени и развиени практики на менаџмент на човечки ресурси. Всушност, анализата на научните публикации во оваа област покажува дека многу мал процент на истражувања ги опфаќаат малите бизниси. Менаџментот на човечки ресурси во малите бизниси е од особена важност за растечките бизниси кои со зголемувањето на бројот на вработени почнуваат да се соочуваат со предизвиците во оваа област. Менаџментот на човечки ресурси во малите бизниси е претежно карактеризиран со неформални и слабо софистицирани практики. Развојот и примената на практиките на МЧР во малите бизниси е значајно условен од самиот сопственик односно менаџерот на бизнисот, првенствено поради отсуството на професионалци и/или оддели за МЧР, како и поради централизираното одлучување кое е примарна карактеристика на малите бизниси. Поради ова, малите бизниси често неможат да го искористат целокупниот потенцијал на човечките ресурси а се соочуваат и со предизвици во примената на практиките на МЧР. Оттука, главниот предмет на истражување во овој проект е идентификување на начините на примена на практиките на управување на човечки ресурси во малите фирми, во однос на клучни практики на МЧР како процесот на регрутација, обуките и системите на компензација (плати и награди) на вработените во малите фирми, како и детерминирање на главните предизвици со кои се соочуваат малите бизниси во управувањето со човечките ресурси.

Процесот на регрутација е една од поважните практики на МЧР во малите бизиси. Досегашните истражувања покажуваат дека малите бизниси немаат системски пристап во регрутирањето ниту пак развиени стратегии во процесот, туку доминантно користат неформални методи на регрутирање како наедноставен и најмалку скап пристап. Во однос на процесот на селекција, изборот на методот првенствено зависи од капацитетот на фирмата да го спроведе истиот, што доведува до тоа малите бизниси претежно да се ослонуваат на интервјуто и тоа во неструктурирана форма како најдиректен метод за оценување на кандидатите, како и CV-а или апликациони формулари. Истражувањето спроведено на 58 мали бизниси користејки анкетен

прашалник покажува дека фирмите во Република Северна Македонија доминантно регрутираат кадри преку препораки од постојни вработени, додека другите методи на регрутација се многу малку експлоатирани. Впрочем само 15% од фирмите користеле интернет портали за вработување. Во процесот на селекција пак, најдоминантен метод останува анализата на CV-а и интервјуто првенствено заради неговите придобивки (директна комуникација со апликантот, можност за добивање на повеќе информации од апликантот, итн.). Квалитативното истражување во однос на практиките на менаџмент на човечки ресурси кое дополнително беше спроведено во 8 мали бизниси од различни сектори даде поцелосна слика за состојбите на МЧР и причините за начинот и степенот на нивна примена. Имено, во однос на процесот на регрутација и селекција беше потврдено дека во најголем број на случаи, малите бизниси претпочитаат да вработуваат преку препорака од вработени/партнери или соработници. За малите бизниси ова е проверен метод кој им овозможува поголема сигурност во изборот на кандидат. Дополнително, самиот процес не е многу комплексен и интензивен со што не бара ниту голем ангажман ниту премногу време од страна на менаџментот. И покрај свесноста на менаџментот дека овој метод всушност уште иницијално го ограничува изборот на кандидати кои би можеле го направат, сепак постои уверување меѓу менаџерите дека со овој метод на регрутација придобивките ги надминуваат негативностите. Во однос на процесот на селекција, менаџерите се изјаснуваат дека анализата на CV-а и интервјуто се доволни показатели за одредување на посакуваниот кандидат. Исто така, сметаат дека пробниот период кој најчесто е три месеци им овозможува многу поголем увид во исполнетоста на критериумите за работното место.

Обуките како алатка за развој на вештините на вработените е исто така важна практика на МЧР во малите бизниси. Динамичното бизнис опкружување и се пошироката употреба на технологиите воопшто а посебно ИКТ, директно влијаеше на потребата за редизајнирање на работните места и бизнисите. Тоа пак наметна потреба од континуирана надградба на вештините на вработените која може единствено да се постигне со проактивен и системски пристап во обуките на вработените. Истражувањата континуирано потврдуваат дека малите бизниси многу помалку вложуваат во обуки на вработените во споредба со големите фирми. Најчести форми на обуки кои ги спроведуваат малите фирми се обука на работно место и/или обука спроведена од фирмата, а обуките доминантно се однесуваат на надградба на стручни вештини. И резултатите од ова истражување ги потврдуваат горенаведените наоди.

Имено, дури една третина од анкетираните фирми воопшто не спровеле обуки за своите вработени, додека пак околу 36% овозможиле обука само на помалку од една четвртина од своите вработени. Обуки се спроведуваат на ad hoc основа и се однесувале превенствено за надградба на стручните вештини. Квалитативното истражување во селектираните мали фирми покажа дека менаџерите сметаат дека директен бенефит од обуките можат да видат само кога станува збор за надградба на стручните вештини. Сепак, прашани за потенцијалните бенефити од обуки за меки и/или дигитални вештини на вработените, менаџерите не можеа јасно да ги дефинираат евентуалните придобивки за фирмата. Исто така, повеќето од менаџерите не се запознаени со потребните чекори за дефинирање на потребите за обука на вработените. Доминантно користен метод за анализа на потребите за обуки е методот на опсервација, спроведен од самите менаџери и/или сопственици на бизнисот. Постојат неколку причини зошто малите фирми значително помалку инвестираат во обуки за вработените, меѓу кои најчесто наведуваните се: непостоење на буџет за обуки, непостоење на соодветно дизајнирани обуки согласно потребите на фирмите, непрепознавање на важноста и потребата за обуки од страна на менаџментот, високи трошоци по вработен за обуки, како и недостаток на време за обуки (кај малите фирми отсуство од работа на вработениот директно влијае на дневното работење на фирмата). Во оваа насока, и резултатите од истражувањето укажуваат на овие предизвици со кои се соочуваат малите фирми, меѓу кои како најзначајни се наведени високи трошоци за обуки, недостаток на буџет за обуки и непостоење на соодветно дизајнирани обуки согласно потребите на фирмата.

Кај малите бизниси најчесто не постојат формализирани системи за плати и надоместоци, а креирањето на систем на плати и надоместоци на ниво на фирма претставува голем предизвик. Соодветно поставен систем на плати и надоместоци подразбира дефинирање и валоризирање на работните места, транспарентно поставени правила како и објективни и мерливи критериуми според кои ќе се евалуираат вработените. Оттука, системот треба да биде едноставен, транспарентен, мерлив и реален. Истражувањата на оваа проблематика укажуваат дека малите бизниси генерално немаат дефиниран систем на плати и надоместоци а во најголем број на случаи менаџерот односно сопственикот ги дефинира нивоата на плати и награди. Ова е особено карактеристично за микро фирмите. Во таа насока, истражувањето покажа дека повеќе од половина од фирмите имаат развиен и конзистентен систем на одредување на плати и награди, додека пак кај скоро една четвртина од анкетираните

фирми воспоставениот систем не се спроведува доследно. Перформансите на вработените и поставените таргети се главен критериум за одредување на нивото на плати и награди. Интервјуто со менаџерите, како дел од квалитативното истражување, покажа дека во малите фирми сопствениците односно менаџерите ги дефинираат нивоата на плати и награди. Во доминантен број на случаи кај малите бизниси нивото на платите и наградите на вработените се одредува согласно директната конкуренција, а врз основа на финансиската способност на фирмата. Повеќето од менаџерите сметаат дека од исклучителна важност е да бидат конкурентни во однос на нивото на плати и награди, како начин за мотивирање и задржување на вработените. Во скоро сите фирми кои учествуваа во квалитативното истражување се забележува тенденција системот на плати и награди да се состои од фиксно дефинирани плати, кои се на слично ниво со тие на директната конкуренција, и варијабилни награди кои се директно условени од перформансите на вработените (согласно продажба или остварен профит). Сепак, во ниту од фирмите менаџерите не размислуваат за воспоставување на систем кој ќе вклучува повеќе параметри, како од аспект на критериуми за вработените така и од аспект на методи за наградување. Во таа насока, повеќето менаџери се свесни за комплексноста на процесот на воспоставување на систем за плати и награди и сметаат дека за тоа им е потребна консултантска поддршка.

Професионалците за човечки ресурси сè повеќе се соочуваат со потребата за редизајнирање на процесите и практиките за управување со човечки ресурси кои се клучни фактори за успех на мисијата и целите на организацијата. За да одговори на овие предизвици, менаџментот е принуден да усвои нови методи, да ги дефинира стратегиите и да изгради програми за развој на нивниот човечки капитал. Во овој контекст, информатичко-комуникациската технологија (ИКТ) ја зголемува ефикасноста на МЧР преку поефикасни методи за регрутирање, организациска комуникација, вклученост на вработените и зголемени вештини на менаџерите за човечки ресурси. Во последниве години, информатичката технологија има ефекти врз речиси секој аспект од нашето општество, како и врз организациските процеси, вклучувајќи ги процесите и практиките за МЧР. Континуираните иновации во технологијата фундаментално ќе го променат начинот на кој се остварува управувањето со човечките ресурси. Информациските системи имаат длабок ефект врз МЧР. Компаниите и бизнисите се одлучуваат за ИКТ во практиките на човечки ресурси за да ја подобрат нивната работна ефикасност. Тие ги трансформираат процесите и практиките на човечките ресурси главно во однос на тоа како

организациите собираат, складираат, користат и дистрибуираат информации. ИКТ обезбедува веродостојни и соодветни информации кои помагаат да се добијат вистинските информации во вистинско време за донесување на секаков вид стратешки одлуки. ИКТ ја зголемува ефикасноста и ефективноста на практиките за човечки ресурси како планирање, регрутирање, селекција, обука и развој, оценување на перформансите, плати и надоместоци на вработените, намалувајќи ги притоа трошоците и времето на работење.

Имајќи го предвид претходното, сосема оправдано се наметнува потребата да се согледа кои дигитални вештини потребни за дигитализација на процесите на МЧР ги поседуваат малите бизниси во Република Северна Македонија, на кој начин се обучуваат и подготвуваат вработените за дигитализација и со кои предизвици се соочуваат во процесот на дигитализација. Дигитализацијата кај малите бизниси согласно добиените резултати покажува дека 40% од малите бизниси се дигитализирани, 36% немаат дигитализација, кај 16% се размислува за отпочнување на дигитализација, додека кај 9% се иновира постоечката дигитализација. Согласно истражувањето, главна причина кај бизнисите кај кои не постои дигитализација е недостаток на дигитални вештини кај вработените, како и способноста за користење на on-line алатки и дигитални платформи, кои го оневозможуваат процесот на дигитализација.

Кај малите бизниси, кои се во процес на дигитализација и оние кај кои се иновира постоечката дигитализација основен предуслов за нивниот степен на дигитализирање е користењето на on-line алатки и дигитални платформи, како и поседувањето на компетенции за користење на социјални медиуми и технологии на облак. За разлика од ова, виртуелното регрутирање како концепт е многу малку застапено кај бизнисите кои се дигитализираат. Кај бизнисите кои размислуваат за отпочнување на процесот на дигитализација како основни вештини кои ги поседуваат доминантно се наведени компетенциите за користење на социјални медиуми.

Кај малите бизниси кај кои не постои дигитализација во однос на начинот на подготвување на вработените за дигитализација доминира традиционалното самостојно учење. Дополнително следен начин со помало учество е и обука на работно место (пренесено знаење од колеги) и on-line обуки. За разлика од нив, кај бизнисите кај кои постои дигитализација и кај тие кои се иновира постоечата дигитализација се застапени повеќе начини за обучување на вработените за дигитализација. Кај нив иако доминираат обуките на работно место (пренесено знаење од колеги) и

традиционалното самостојно учење, сепак во голема мера се застапени и специјализираните обуки за потребите на компанијата, е-учење и on-line обуките. Во таа насока, само една третина од малите бизниси потврдуваат дека лицата кои се задолжени за управување со човечките ресурси досега посетувале обука за стекнување на вештини за дигитализација на МЧР (31%), додека во дури 69% од испитаниците-малите бизниси, лицата задолжени за управување со човечки ресурси не посетувале обука.

Главен предизвик со кој се соочуваат претпријатијата при дигитализација на процесите на МЧР е недостатокот на буџет за дигитална трансформација кој зазема 50% од вкупно анализираните предизвици, што е случај кај сите бизниси независно од нивниот степен на дигитализирање. Доколку се анализираат бизнисите кои немаат дигитализација ќе се увиди дека главните предизвици за дигитализација на МЧР процесите после буџетот се: отпорот за прифаќање на технологија, недостатокот на јасна стратегија и цел за дигитална трансформација, како и недостатокот на експертиза за водење на проект за дигитална трансформација. Малите бизниси, кои се дигитализирани се соочуваат со истите предизвици, како и кај оние кои не постои дигитализација и тоа по ист степен на важност. Согласно резултатите од истражувањето на дигитални вештини потребни за дигитализација на процесите на МЧР во малите бизниси може да се заклучи дека истите се сеуште на ниско ниво, што јасно се покажува како резултат на непостоење на вештини за дигитализација или истите се сведуваат само на базични вештини и отсуството на виртуелното регрутирање како понапредна вештина во процесот на дигитализација. Предизвиците на малите бизниси во процесот на дигитализација согласно резултатите од истражувањето се сведуваат главно на буџетот како главен предизвик, а многу малку на недостатокот на експертиза за водење на проект за дигитална трансформација. Ваквиот резултат јасно го покажува недостатокот или нискиот степен на дигитализација на малите бизниси, бидејќи потребната експертиза за водење на проект за дигитална трансформација се јавува само кај бизнисите кои ја иновираат постоечката дигитализација.

SUMMARY

Human resource management is a widely researched area, especially in recent decades, with the increasing awareness of the importance and contribution of human resources to the development and performance of businesses. However, the largest scope of research in this area refers to large companies with established and developed human resource management practices. In fact, an analysis of the scientific publications shows that a very small percent of research covers small businesses. Management of human resources in small businesses is of particular importance for growing businesses that, with the increase in the number of employees, begin to face the challenges in this area. Human resource management in small businesses is mostly characterized by informal and less sophisticated practices. The development of HR practices in small business largely depends on the owner or manager of the business, primarily due to the absence of professionals and/or HR departments, as well as the centralized decision making, as a primary characteristic of small businesses. As a result, small businesses are often unable to utilize the full potential of human resources and usually face well-known challenges in their HR practices. Hence, the main objective of this research is to identify the way in which human resource management practices are applied in small firms, in particular key HR practices as the recruitment process, training and employee compensation systems (salaries and rewards), as well as to determine the main HRM challenges faced by small businesses.

The recruitment process is one of the most important HR practices in small businesses. Previous research shows that small businesses do not have a systematic approach to recruitment, nor developed recruitment strategies, but dominantly use informal methods of recruitment as the simplest and least expensive approach. Regarding the selection process, the choice of method primarily depends on the capacity of the firm to carry it out, which results in small businesses mostly relying on unstructured interview as the most direct method for evaluating candidates, as well as CVs and/or application forms. The research conducted among 58 small businesses using a questionnaire shows that businesses in the Republic of North Macedonia mainly recruit by employee referrals, while other methods of recruitment are not used sufficiently. Indeed, only 15% of businesses used online employment agencies. In the selection process, the most dominant method remains the analysis of the CV and the interview primarily because of its benefits (direct communication with the applicant, the possibility of obtaining more information from the applicant, etc.). The qualitative research

regarding human resource management practices, which was additionally conducted in 8 small businesses operating in different sectors, provided an in-depth analysis of human resource management as well as the level of development. Namely, with regard to the recruitment and selection process, it was confirmed that in most cases, small businesses prefer to hire through referrals from their employees, business partners or associates. For small businesses, this is a proven method that allows them greater certainty in choosing a candidate. In addition, the process itself is not very complex and intensive, so it does not require a great commitment or too much time on the part of the management. Despite the management's awareness that this method initially limits the selection of candidates, there is still a belief among managers that with this method of recruitment the benefits outweigh the drawbacks. Regarding the selection process, managers believe that the analysis of the CV and the interview are sufficient indicators for determining the desired candidate. They also believe that the trial period, which is usually three months, allows them much greater insight into the fulfillment of the criteria for the job.

Training as a tool for developing employee skills is also an important HR practice in small businesses. The dynamic business environment and the wider use of technologies in general, and ICT in particular, directly influenced the need to redesign jobs and businesses. This, in turn, imposed a need for continuous upgrading of employee skills, which can only be achieved with a proactive and systematic approach to employee training. Research widely confirms that small businesses invest much less in employee training compared to their large counterparts. The most common forms of training conducted by small companies are on-the-job training and/or in-house training, and employee trainings dominantly refer to upgrading job-specific skills. The findings of this research are in line with the above. Namely, as much as a third of the surveyed companies did not conduct training for their employees at all, while around 36% provided training to less than a quarter of their employees. Trainings are conducted on an ad hoc basis and were primarily aimed at upgrading job-specific skills. Qualitative research in selected small companies showed that managers believe that there is a direct benefit from training only when it refers to upgrading job-specific skills. However, when asked about the potential benefits of upgrading employee soft and/or digital skills, managers could not clearly define the possible benefits for the firm. Also, most of the managers are not familiar with the necessary steps to define the training needs of the employees. The dominantly used method for training needs assessment is the observation method, carried out by the managers and/or business owners themselves. There are several reasons why small companies invest significantly less in employee training, among which the

most frequently mentioned are: lack of training budget, lack of tailor-made training offers in the market, lack of recognition of the importance and need for training by management, high costs per employee for training, as well as the lack of time for training (in small companies, the employee's absence from work directly affects the company's day-to-day operations). In this direction, the results of the research indicate the same challenges that small firms face, among which the most significant are high training costs, lack of a training budget and the absence of tailor-made trainings based on the needs of the firm.

Small businesses usually lack formalized compensation system, and the design and development of such system is quite a challenge to small businesses. Establishing a sound compensation system implies developing job design and job value, transparently set rules as well as objectives and measurable performance criteria against which employees will be evaluated. Hence, the system should be simple, transparent, measurable and realistic. Research on this topic indicates that small businesses generally do not have a defined and formalized compensation system, and in most cases the manager or the owner defines the levels of salaries and rewards. This is especially the case in micro firms. Our research showed that more than half of the companies have a developed and consistent compensation system, while in almost a quarter of the surveyed companies, the established system is not implemented consistently. Employee performance and performance targets are the main criteria for determining the level of salaries and rewards. The interview with the managers, as part of the qualitative research, showed that in small companies the owners or managers define the levels of salaries and rewards. In most of the cases among small businesses, the level of employee salaries and rewards is determined relative to their direct competition, and based on the financial capacity of the company. Most of the managers consider that it is extremely important to be competitive in terms of the level of salaries and rewards, as a way to motivate and retain employees. In almost all the companies that participated in the qualitative research, there is a tendency to develop a compensation system which includes defined/fixed salaries, which are at a similar level to those of the direct competition, and variable rewards that are directly linked to employee performance (based on sales or achieved profit). However, small business managers are not considering establishing a system that will include more parameters, both in terms of employee criteria and in terms of reward methods. In tthis context, most managers are aware of the complexity of of establishing a compensation system and believe they would need consulting support services for that.

Human resource professionals are increasingly faced with the need to redesign human resource management processes and practices that are critical success factors to the

organization's mission and goals. To meet these challenges, management is forced to adopt new methods, define strategies and create programs to develop their human capital. In this context, information and communication technology (ICT) increases the effectiveness of HRM through more effective methods of recruitment, organizational communication, employee involvement and increased skills of human resource managers. In recent years, information technology has had effects on almost every aspect of our society, as well as on organizational processes, including HRM processes and practices. Continuous innovations in technology will fundamentally change the way human resource management is practiced. Information systems have a profound effect on HRM. Businesses include ICT in HR practices to improve their work efficiency. They are transforming HR processes and practices mainly in terms of how organizations collect, store, use and distribute information. ICT provides reliable and relevant information that helps to receive the right information at the right time for strategic decision making. ICT increases the efficiency and effectiveness of human resource practices such as planning, recruitment, selection, training and development, performance appraisal, compensation, while reducing costs and operating time.

Taking into account the above, there is a clear need to assess whether small business in the Republic of North Macedonia possess the required skills necessary for digitalization of HRM processes, how employees are trained and prepared for digitalization and what challenges they face in the process of digitalization. Research findings shows that 40% of small businesses are digitalized, 36% do not have digitalization of their HR processes, 16% are thinking about starting the process, while 9% are innovating the existing digitalization. According to the results, the main reason for lack of digitalization is the lack of digital skills among employees, as well as the ability to use online tools and digital platforms, which make the digitalization process impossible.

For small businesses, which are in the process of digitalization and those in which the existing digitalization is being innovated, a basic prerequisite for their degree of digitalization is the use of online tools and digital platforms, as well as competencies for using social media and cloud technologies. In contrast, virtual recruitment as a concept is scarcely present among businesses that are digitalizing. Social media skills are predominantly listed as basic skills that they possess by businesses that are thinking about starting the digitalization process.

Small businesses that have not yet implemented digitalization of HR processes prepare their employees for digitalization by traditional self- learning process. On the job training (transferred knowledge from colleagues) and on-line training is also used by

businesses. In contrast, businesses that have implemented digitalization and those that innovate the existing digitalization, use various ways to upgrade digital skills of their employees. Although they are dominated by on-the-job training (transferred knowledge from colleagues) and traditional independent learning, specialized training for the needs of the company, e-learning and on-line training are also largely present. In this line, only one third of small businesses confirm that the persons in charge of human resources management have so far attended training for acquiring skills for the digitalization of HRM (31%), while as many as 69% of the respondents - small businesses, the persons in charge of human resource management did not attend any training for digital skills.

Lack of budget for digital transformation is the main challenge in the digitalization of HRM processes faced by about 50% of businesses regardless of their degree of digitalization. Also, businesses that do not have digitalization face additional challenges for digitalization of HRM processes as: resistance to accepting technology, lack of clear strategy and goal for digital transformation, as well as lack of expertise to implement digital transformation project. Small businesses that are digitalized face the same challenges as those that do not have digitalization. Based on research results it can be concluded that there is a low level of digital skills necessary for digitalization of HRM processes in small businesses. The challenges of small businesses in the process of digitalization according to the results of the research come down mainly to the budget as the main challenge, and very little to the lack of expertise in managing a digital transformation project. Such a result clearly shows the lack or low degree of digitalization of small businesses, because the necessary expertise to lead a digital transformation project occurs only in businesses that innovate existing digitalization.

Референци

1. Almadana-Abon, S., Molina-Gomez, J., Mercade-Mele, P. & Delgado-Centeno, J., “Total compensation model in family business as a key tool for success”, *European Journal of Family Business*, 10(2), 2020, pp.82-91
1. Ahmed Hassin: The Link between Operations Strategy and Human Resource Management for NGOs Working in Unstable Environments, Journal of Business Systems, Governance and Ethics Vol 4, No 3
2. Bartram, D., Lindley, P.A., Marshall L. & Foster, J., “The recruitment and selection of young people by small businesses”, *Journal of Occupational and Organisational Psychology* 68, 1995, pp. 339–358
3. Beraud, D. “SMEs are increasingly interested in the effects of training”, *Training and Employment* No.114, 2014,
4. Богичевиќ Миликиќ Б.:Менаџмент људских ресурса, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2008
5. Byars, L.L., & Rue, L. W: Human Resource Management, Irwin McGraw Hill, 1997, Boston
6. Carrasco-Hernandez, A. & Sanchez-Marin, G., “The determinants of employee compensation in family firms: empirical evidence”, *Family Business Review*, 20(3), 2007, pp. 215-228
7. Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J. & Taylor, S., "Recruitment in small firms: Processes, methods and problems", *Employee Relations*, Vol. 21 No. 3, 1999, pp. 236-250
8. Ефтимовски Д.: Економски раст-Основни теоретски концепти и модели, Скопје 2009
9. Gemma Baker and Steve Lomax, BMG; and Paul Braidford, Gordon Allinson and Maxine Houston, PRG. Digital Capabilities in SMEs: Evidence Review and Re-survey of 2014 Small Business Survey respondents, A report by BMG research and Durham University, September 2015
10. Gilbert, J. & Jones, G., “Managing human resources in New Zealand small business”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.38 No.2, 2000, pp.55-68
11. Hornsby, J. & Kuratko, D., “Human resource management in US small business: a replication and extension”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol.8 No.1, 2003, pp.73-92

12. Kitching, J. & Blackburn, R., "*The nature of training and motivation to train in small firms*", Research Report RR330, Small Business Research Centre, Kingston University [https://core.ac.uk/download/pdf/4154524.pdf]
13. Kotey, B. & Slade, P., "Formal human resource management practices in small growing firms", *Journal of Small Business Management*, Vol.43 No.1, 2005, pp.16-40
14. Mani, V., "The effectiveness of employee referral as a recruitment source", *International Journal of Management Sciences and Business Research*, Vol.1, Iss.11, 2012, pp.12-25
15. Матис Р. Л., Џексон Џ.Х., Управување со човечки ресурси, Универзитет Небраска во Омаха, Универзитет Ваоминг
16. Мирчевска Л.: Значењето на обуката за стратегискиот менаџмент на човечките ресурси:студија на случај-Црвен крст на Република Северна Македонија (магистерски труд), ИСППИ, декември 2022
17. OECD, "*Skills development and training in SMEs*", OECD Publishing, 2013; Eurostat, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Vocational_education_and_training_statistics&oldid=464069]
18. Пашовска Е.:Обука и развој на вработените и работењето на организацијата", (магистерски труд), Филозофски факултет, 2018
19. Pieper, J. R., Greenwald, J. M. & Schlachter, S. D., "*Motivating employee referrals: The interactive effects of the referral bonus, perceived risk in referring, and affective commitment*", Management Department Faculty Publications, 2017 [http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/159]
20. Piperkova, I. & Lozanoska, A., "Barriers to employee skills development: Comparative analysis of firms in North Macedonia", *Economic Development*, Year. 23, No. 2-3/2021, 2021, pp. 131-146
21. Северинова Б., Како до дигитална трансформација: Практичен водич за поголема конкурентност, УСАИД, Скопје, 2020.
22. Stankovic Vladimir: Obrazovanje i obuka zaposlenih,(seminarski rad), Visoka skola strukovnih studija za informaciske tehnologije, Beograd 2011
23. State Statistical Office of the Republic of North Macedonia, "*Number of active business entities, 2021– Preliminary data*", [https://www.stat.gov.mk/pdf/2022/6.1.22.14_mk.pdf]

24. Stone, I., “Upgrading workforce skills in small businesses: Reviewing international policy and experience”, *Report for Workshop on Skill Development for SMEs and Entrepreneurship*,OECD/LEED,2012 [https://www.oecd.org/cfe/leed/Skills%20Workshop%20Background%20report_Stone.pdf]
25. Stone, I. “*Encouraging small firms to invest in training: learning from overseas*”, Praxis, UK Commission for Employment and Skills, Iss.5, 2010, p.10
26. Wajdi Milhem, Khalil Abushamsieh, Maria Nieves Pérez Aróstegui:Training strategies, theories and types, Journal of Accounting – Business & Management vol. 21 no. 1 (2014) 12-26
27. Williams, Graham, & Baker: Evaluating outdoor experiential training for leadership and team building, Journal of management development, evaluating outdoor experiential training for leadership and team building", Journal of Management Development, 2003, Vol. 22 No. 1, pp. 45-59. https://doi.org/10.1108/02621710310454851
28. Zibarras, L., & Woods, S., “A survey of UK selection practices across different organization sizes and industry sectors”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 2010, pp. 499-511
29. www.gofluent.com/blog/ld-leaders-training-mistakes/
30. https://www.businessmanagementideas.com/human-resource-management-2/what-is-training-in-hrm/20387/
31. https://akademik.mk/digitalizatsijata-veke-ne-e-optsija-tuku-potreba-za-kompaniite/
32. https://ekonomijaibiznis.mk/News.aspx?IdNews=26175