

СПРОВЕДЕНИ И ПРИСПОСОБЕНИ ПРАКТИКИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МАЛИТЕ КОМПАНИИ

Еленица Софијанова¹, Дарко Андроников², Илија Груевски³

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
elenica.sofijanov@ugd.edu.mk

²Технолошко – технички факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
darko.andronikov@ugd.edu.mk

³Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
ilija.gruevski@ugd.edu.mk

Апстракт: Малите претпријатија ја знаат важноста на нивните вработени и потребата да се поддржи нивниот иден развој, како на лично, така и на организациско ниво. Тоа првенствено се согледува преку регрутирање и селекција на потенцијалниот кадар, учење и развој како една од функциите на менаџментот на човечки ресурси, како и мотивација и управување со перформансите на вработените. Иако малите претпријатија ги спроведуваат и приспособуваат практиките за управување со човечки ресурси според нивните можности и ограничувања, очигледно е дека поттикнувањето и зајакнувањето на вработените е вградено во нивната организациска култура. И менаџерите на малите претпријатија ја знаат важноста на нивните вработени и потребата да го поддржат нивниот иден развој, на тој начин се намалуваат потешкотиите и времето потребно за подобрување на организациската работна ефикасност. Затоа може да се констатира дека поради големина и ограничените ресурси, малите претпријатија се многу зависни од перформансите на нивните вработени, што ги прави мерките за управување со човечки ресурси клучни за нивниот опстанок и просперитет, како и создавање на конкурентска предност.

Клучни зборови: менаџирање, мали претпријатија, регрутирање и селекција, учење, развој, мотивација, организациска култура.

IMPLEMENTED AND ADAPTED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN SMALL COMPANIES

Elenica Sofianova¹, Darko Andronikov², Ilija Gruevski³

¹Faculty of Economics, “Goce Delchev” University, Shtip
elenica.sofijanov@ugd.edu.mk

²Faculty of Technology, “Goce Delchev” University, Shtip
darko.andronikov@ugd.edu.mk

³Faculty of Economics, “Goce Delchev” University, Shtip
ilija.gruevski@ugd.edu.mk

Abstract: Small businesses know the importance of their employees and the need to support their future development, both on a personal and organizational level. This is primarily seen through the recruitment and selection of potential staff, learning and development as one of the functions of human resources management, as well as motivation and employee performance management. Although small enterprises implement and adapt human resource management practices according to their capabilities and limitations, it is evident that employee encouragement and empowerment is embedded in their organizational culture. And small business managers know the importance of their employees and the need to support their future development, thus reducing the difficulty and time required to improve organizational work efficiency. Therefore, it can be concluded that due to their size and limited resources, small enterprises are highly dependent on the performance of their employees, which makes human resource management measures crucial for their survival and prosperity, as well as creating a competitive advantage.

Keywords: management, small enterprises, recruitment and selection, learning, development, motivation, organizational culture

1. Вовед

Големо значење, во малите претпријатија, има добрата имплементација и адаптација на позитивните практики во управувањето на човечките ресурси. Тоа е така заради ограниченоста на ресурсите со кои тие располагаат.

Управувањето со човечки ресурси генерално подразбира и опишува како се управува – менаџира со вработените – луѓето [1] и ги опфаќа сите работни активности поврзани со управувањето со работните задачи и интерперсонални односи во едно претпријатие. [2]

Според одредени автори, Armstrong (2006), Dessler (2020), човечкиот ресурс е највредниот ресурс во претпријатието, има индивидуално и колективно залагање во постигнување на организациските цели, потребно е соодветно планирање, организирање, обуки и развој, како и наградување на вработените и решавање на пројавените конфликтни ситуации.

Во малите организации, практиките за човечки ресурси често се водени од оперативни потреби и практични размислувања, како што се водење евиденција, регрутирање, избор и задржување, како и практики за компензација и наградување.

Поновите анализи и студии од оваа област сугерираат дека малите организации имаат тенденција да користат неформална комуникација, неформално организациско однесување, што доведува до неформални практики за управување со човечки ресурси.

Менаџирањето со човечки ресурси во малите и средни претпријатија е поефективно во намалувањето на обртот на вработените, што пак може да има позитивно влијание врз продуктивноста.

1.1 Неизвесности поврзани со големината на една компанијата

Малите организации често имаат ограничени ресурси, како во финансиска, материјална, така и во човечка димензија.

Тоа се всушност реални тешкотии при регрутирање на нови вработени и задржување на веќе вработените заради финансиски ограничувања [3] и неподготвеноста да се имплементираат во скапи или рестриктивни можности и создавање позитивни практики за човечки ресурси.

Затоа, една базична неизвесност е тоа што МСП не секогаш успеваат да ги привлечат најспособните и најдобро квалификуваните кандидати за идно вработување.

Малите компании првенствено се потпираат на неформални методи за регрутирање како што се „усно на уста“ и проверка на CV, проследени со неформални интервјуа, работни симулации и работни испитувања како најчесто користени методи за избор на нови вработени.

Табела 1. Неизвесности на МСП

Table 1. Uncertainties of small and medium-sized enterprises

Реални менаџерски неизвесности
1. Не секогаш успеваат да ги привлечат најспособните и најдобро квалификуваните кандидати за идно вработување
2. Неформални методи на привлекување и регрутирање

Според голем број на автори кои ја проучуваат оваа проблематика, Wapshott и Mallett (2016), се заклучува дека помалите претпријатија, кои многу често претставуваат и семеен бизнис, нудат помали можности во повеќе насоки како што се обука за нововработените, професионален развој на веќе вработените.

Повеќе се користат неформални методи застапени во процесот на учење, нема софистицирани компарации со другите поголеми претпријатија затоа што реално и нема такви можности.

Но, сепак треба да се истакне фактот дека таа неформалност пак, нуди други позитивни аспекти на блискост, меѓусебна поврзаност, несебична помош, што доведува до поголема лојалност и продуктивност.

2. Категоризирани детерминанти на менаџирање со човечките ресурси во малите и средните претпријатија

Еден од базичните фактори кој влијае врз менаџирањето со човечкиот ресурс, е односот на сопственикот – менаџерот, со своите вработени.

Треба да се истакне фактот дека менаџерите – сопствениците кои имаат високо образование и поголемо работно искуство како менаџери, ја разбираат важноста на човечкиот ресурс и затоа многу повеќе инвестираат во него, во развојот на менаџментот на човечките ресурси [4].

Усвојувањето на поддршката за човечки ресурси и имплементацијата на рутински и прогресивни практики за човечки ресурси во малите и средни претпријатија се под влијание на одговорите на сопствениците-менаџери на знаците и нивното зголемено разбирање и доверба во човечките ресурси.

Некои од сопствениците – менаџери во малите бизниси размислуваат, но и практикуваат таканаречени хоризонтално - рамни структури на менаџирање, во чија основа е комуникацијата во повеќе насоки.

Тоа подразбира дека секој со секого комуницира, има хиерархиска рамна конструкција. Малку има вакви практики во малите и средни претпријатија, затоа што е потребна голема доверба и почит меѓу вработените, потребна е голема самоконтрола и високо развиена свест.

Новите транзиции во работењето водат кон овие промени, кои пак, директно се поврзани со поголема лојалност и продуктивност.

Автори (Barrett и Mayson, 2007) кои вршат истражување во оваа област, сметаат дека реалната состојба покажува состојба во која растечките мали компании имаат поголема веројатност да прифатат формални практики за управување со човечки ресурси, отколку малите компании кои не се во раст, т.е. практики за управување со човечки ресурси кои се или запишани, редовно применувани или ветени дека ќе се применат.

Значи, збир на практики за човечки ресурси со висока посветеност врз основа на организациските модели на лидерите имаат позитивно влијание врз перформансите на малите бизниси.

Менаџментот на човечки ресурси може да ја подобри способноста на малите компании да избираат, развиваат и мотивираат вработени кои се способни да постигнат одлични резултати.

Исто така, се верува дека практиките за МЧР може да имаат индиректно влијание врз продуктивноста со намалување на обртот на вработените.

Постои слобода и автономија меѓу вработените, а тоа овозможува обучување и промена на улогите и работните позиции, задоволувајќи ги личните интереси.

3. Иновативен пристап кон малите претпријатија

Менаџерската иновативност во малите претпријатија се согледува низ повеќе аспекти, менаџерите, пред сè, имаат развиено способности и вештини за организирање, чувство за преземање ризици, видоизменување па првичната идеја на која се заснива бизнисот.

Има дефинирано неколку сопственици менаџери, според давањето приоритети на одредени аспекти во менаџерскиот процес.

Табела 2. Видови на сопственици на мали претпријатија

Table 2. Types of small business owners

Пет вида на сопственици - менаџери	
1.	Идеалисти 24% - можности да се работи на нешто ново и креативно
2.	Оптимисти 21% - заради сопственоста имаат голема лична сатисфакција
3.	Работници 20% - бизнисот го прават попрофитабилен преку поголеми и неизвесни предизвици
4.	Жонглери 20% - сопственици на бизнисот кои со својата индивидуална енергија ги решаваат и најмалите проблеми и детали со големо задоволство
5.	Издружувачи 15% - создавање баланс помеѓу личниот и работниот живот

Сите видови менаџери кои се и сопственици, имаат усогласеност во начинот на најдобра искористеност на ресурсите како што се времето, талентот и енергијата.

Усогласена е и генералната цел, поголема лојалност и продуктивност за подолго опстојување на пазарот, паралелно со својата конкуренција.

Во современите трансформации и на малите претпријатија им е многу тешка нивната пазарна егзистенција заради турбуленцијата во секторот за технологија, како и откажувањето на голем број таканаречени точка кон бизниси, загрозен е нивниот опстанок.

Сепак, има позитивни промени во економијата, има отворање на нови можности за нови бизниси. Влијанието и одговорноста на сопствениците – менаџери има силно влијание, поддршка и големо разбирање како и доверба во човечките ресурси.[5]

Побарувачката за услугите секојдневно расте, а 97 проценти од фирмите за услуги се мали, со помалку од 100 вработени.

Трендот за аутсорсинг на работата, исто така, им отвори нови врати на малите претпријатија, со што доминантноста на големите претпријатија е загрозена и полека се намалува на глобалниот пазар.

4. Истражувачки дел – мерење на базични факторски влијанија во човечкиот ресурс

Ова истражување се базира на квалитативна анализа во која се користи холистички приод. Со тоа, преку квалитативните истражувачки техники се прави обид да се создадат можности и да се развие сложена слика за проблемот што се истражува.

Се користи испитување на повеќе перспективи, идентификување на различни фактори вклучени во ситуацијата и обезбедување на сеопфатен преглед на целокупната слика што се појавува. Базични фактори во ова истражување се:

- 1) функцијата на регрутирање и селекција,
- 2) процесот на учење и развој и
- 3) квалитетно менаџирање со мотивација и постигнатите перформанси.

Една од најчесто користените стратегии во квалитативното општествено истражување е студијата на случај. [6]

Студиите на случај се вредни и често користени за истражување на организациски и менаџмент студии, бидејќи обезбедуваат разбирање на динамиката во поединечни контексти.

Главната цел на овој труд се согледува во пристапот да се направи компарација во управувањето со човечките ресурси во две мали бизнис претпријатија со слична дејност.

Има потреба од употреба на полуструктурирани интервјуа за собирање квалитативни примарни податоци и беа спроведени во одреден временски период од неколку месеци.

Интервјуата, како дополнителни техники за собирање на податоци, се ефективен метод за добивање детални и практични информации, особено кога факторите на истражување се многу сложени и испреплетени меѓу себе.

Овој метод е поволен за добивање сеопфатни и вредни емпириски податоци. За потребите на овој научен труд, беа спроведени неколку структурирани и полуструктурирани интервјуа на трите нивоа на менаџери од неколку мали претпријатија.

Во некои од нив менаџерските нивоа беа искомбинирани во еден менаџер, кој е и сопственик на самиот бизнис, заради малиот број на вработени (до 10).

Прашањата, дел од нив од отворен карактер, се однесуваа на менаџирање со човечкиот ресурс во делот на структурата на самото претпријатие, нивната мотивираност и координација, како и потребата од континуирани обуки, развој и професионален напредок, што доведува до поттикнување на процесот на доживотно учење.

Испитаниците беа охрабрани да ги елаборираат своите одговори и беа замолени за дополнително појаснување во случај на нејаснотија.

Собраните податоци, вклучувајќи транскрипти од интервјуата и дополнителни белешки, послужија како основа за креирање студии на случај.

Студиите на случај се вредни за организациски и менаџмент студии, посебно поврзани со човечкиот ресурс, бидејќи овозможуваат разбирање на динамиката во поединечни контексти, како и долгорочен континуитет.

Ова се постигнува преку различни перспективи кои овозможуваат да се откријат и разберат аспектите на феноменот наречен човечки ресурс, како еден базичен ресурс во секое претпријатие. Неговата важност нема обратно пропорционална значителност во однос на големината на претпријатието.

4.1 Резултати и дискусии

Факт е дека малите и средни претпријатија користат неформалните практики на управување што директно е поврзано со малиот број на вработени. Во управувањето со човечки ресурси, формализирањето (таму каде што го има) укажува на степенот до кој политиките и процедурите, кои се формализирани, се документирани и степенот до кој овие политики се доследно имплементирани. [7]

Од добиените податоци и во разговор со сопствениците – менаџери честопати нема инфраструктура за МЧР во малите компании, па сопственикот или менаџерот презема лична одговорност за овие задачи.

Тоа подразбира дека малите компании обично се карактеризираат со поедноставена организациска структура и немаат посебна организациона единица за управување со човечки ресурси.

Во сите претпријатија се дојде до фактот дека повеќето активности за човечки ресурси ги врши едно лице - менаџер за човечки ресурси или администрација (администратор) за човечки ресурси. МСП обично користат евтини и погодни средства за регрутирање, тоа го реализира најчесто еден човек, сопственикот.

Затоа, малите и средните претпријатија не секогаш ги достигнуваат и привлекуваат најобразованите и најквалификуваните кандидати за последователно вработување. (висококвалификуваните вработени често добиваат позиции во реномирани мултинационални компании, кои обично имаат висок степен на формализирање во нивните практики за управување со човечки ресурси).

Понатаму, од разговорите и добиените податоци, може да се идентификува натамошна недоследност со претходните наоди, кои сугерираат дека системите за обука и развој на малите и средните претпријатија се генерално помалку софистицирани и развиени и дека малите компании обично не користат формални методи на учење.

Дел од некои интервјуирани менаџери го истакнаа фактот дека има насока кон воспоставување на видоизменета култура на отворена повеќенасочна комуникација и очекување на повратни информации, без страв да се изнесе сопствениот став и размислување. Помладата генерација на вработени не се плашат од одредени санкции.

Спротивно на тоа, вработените во највисокиот менаџмент се отворени за дискусија и немаат проблем да признаат кога можеби грешат.

Сите овие карактеристики на внатрешната организациска култура, исто така, влијаат на процесот на развојот, учењето и обуката на вработените. Со оглед на динамичната и специјализираната природа на индустријата/секторот на компанијата, континуираното и активно учење и обука се предуслов за деловен успех.

Од вработените често се бара да поминат формална обука како дел од различни внатрешни и надворешни програми за обука.

Од добиените податоци може да се констатира дека вработените секогаш можат да се обратат до претпоставените кога учат и во случај на одредени сомнежи и до други колеги, доколку можат да им помогнат да решат одредени предизвици. Внатрешната култура и постоечкиот систем во компанијата ги мотивираат вработените постојано да се развиваат.

Некои претпријатија имаат систем за класификација на работните места со утврдени плати и други стимулации. Дополнително, мотивирачката работна средина и можноста за личен развој преку различни програми за обука и специјализација, често спонзорирани од компанијата, може да се идентификуваат како нематеријална мотивација за вработените.

Различни методи, форми и пристапи се користат во рамката за управување со вработените за учење и унапредување во работниот процес.

Меѓу многуте активности, се издвојуваат индивидуалната работа со вработениот, креирањето персонализиран план за промени заснован на потребите на вработениот и работилниците и групната работа за развој на социјални и комуникациски вештини. Работилниците и обуките се важни за зајакнување на вработените и подобрување на нивните комуникациски, интерперсонални и социјални вештини.

Главната цел на групната работа е да се развие подлабоко разбирање за различните потреби на секој вработен, истовремено промовирајќи го почитувањето и прифаќањето на различноста. Напредокот во организацијата се постигнува преку зголемување на платите и дополнителни награди.

Во однос на мотивацијата, важно е да се нагласат одредени напори кои се поврзани со нематеријални стимулации.

Една од задачите на менаџерот за човечки ресурси е да создаде позитивна атмосфера низ тимот преку организирање групни активности кои не се поврзани со работата, но промовираат чувство на заедништво во групата.

Овие напори кулминираат со унапредување на соработката, негување пријателства, зајакнување на самодовербата и подобрување на севкупниот квалитет на живот на вработените.

Табела 3. Класификација на добиените податоци
Table 3. Classification of the obtained data

Класифицирани групи на податоци
1. Нема инфраструктура за МЧР.
2. Сопственикот или менаџерот презема лична одговорност.
3. Поедноставена организациска структура и немаат посебна организациона единица за управување со човечки ресурси.
4. Не секогаш ги достигнуваат и привлекуваат најобразованите и најквалификуваните кандидати.
5. Системите за обука и развој на малите и средните претпријатија се генерално помалку софистицирани и развиени.
6. Не користат формални методи на учење.

Затоа може да се констатира дека иако постоечката литература идентификува одредени ограничувања во спроведувањето на практиките за управување со човечки ресурси во малите и средни претпријатија, презентираниите податоци покажуваат дека е можно да се препознаат одредени предности својствени за малите претпријатија.

Индивидуалниот пристап кон имплементирање на алатките за МЧР кои овозможуваат продуктивна организациска култура која се фокусира на континуирано учење и меѓусебно почитување меѓу вработените и може да се имплементира поради големината на компанијата и помалиот број на вработени.

5. Заклучок

Управувањето со човечките ресурси игра клучна улога во успехот на малите бизниси. Важна цел на управувањето со човечките ресурси во малите претпријатија е да се создаде позитивна култура на работното место која ја вреднува тимската работа, отворената комуникација и препознавањето на вработените.

Малите компании обично немаат посебна организациона единица за управување со човечки ресурси.

Работната средина ги стимулира и мотивира вработените континуирано да инвестираат во развивање на нивните знаења, компетенции и вештини.

Разбирањето и прифаќањето на различноста е с'ржта на корпоративната култура во претпријатието. Компаниите се фокусираат на развивање здрава и висококвалитетна внатрешна организациска култура во двата случаи и активно се грижат за своите вработени.

Ова истражување обезбедува подлабоко разбирање на практиките за МЧР во малите

претпријатија, чии резултати можат да послужат како основа за понатамошни квантитативни истражувања.

Можен фокус на идното пребарување би можело да биде интеграцијата на технологијата и нејзиното влијание врз практиките за МЧР во малите претпријатија.

Идните истражувања би можеле да истражат како технолошкиот напредок, како што е усвојувањето на софтвер за човечки ресурси, употребата на вештачка интелигенција во процесите на регрутирање и селекција, употребата на онлајн платформи за обука и усвојувањето на алатки за работа од далечина влијаат на практиките за управување со човечки ресурси во малите бизниси.

Користена литература

- [1] Harney, B. & Dundon, T. (2006). Capturing complexity: Developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 48.
- [2] Lin, C.H., Peng, C.H. & Kao, D. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower*, 29(8), 752.
- [3] Cardon, M. S. & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295.
- [4] Newman, A. Z. & Sheikh, A. (2014). Determinants of best HR practices in Chinese SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 414.
- [5] Kynighou, A. & Antcliff, V. (2022). Small firms, owner managers and (strategic?) human resource management. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 449.
- [6] Priya, A. (2021). Case study methodology of qualitative research: Key attributes and navigating the conundrums in its application. *Sociological Bulletin*, 70(1), 94.
- [7] Psychogios, A., Szamosi, L. T., Prouska, R., & Brewster, C. (2016). A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*, 38(3), 310.