

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CULTURE IN THE REPUBLIC OF NORTH MACEDONIA

Anita Dimitrievska

PVPU “Euro College” Kumanovo, R.N.M., anita.dimitrievska@eurocollege.edu.mk

Abstract: We live in a time of constant search for comparative advantages. Companies are restructuring into increasingly efficient and compact organizations that try to reduce costs and increase productivity on the one hand and improve corporate responsibility and behavior on the other. But no matter how good the manager or leader, no company, government or university would function properly if the main factor, that is, employees, was forgotten. Although some experts may dispute the fact that employees are the most important resource that an organization has human resources, they are the lifeblood of the business system. Whether they are the most ordinary public bus drivers, the clinic neurosurgeons or miners, the workers in the transport of the capital, the medical care and just the cans of Coca-Cola will not be serviced. Without well-chosen employees, people with the right skills, education, enthusiasm and will for progress, productivity and profitability would suffer. The effectiveness and efficiency of HRM methods depend both on the perception that employees have of such methods, but also on the ability of managers to correctly articulate their idea. Nowadays, there is no organization in the global environment that does not use the activities that are part of human resource management. From bakeries to police and hospitals to NASA, all their future steps pass through the sieve that the science of HRM has calibrated. This paper analyzes the theories and principles of human resource management around the world along with an analysis of the current situation in the Republic of North Macedonia in terms of human resources and the representation of HRM professionals. This is compared with the results obtained from 23 other countries in the world. The analysis examines various aspects of HRM in Macedonia, such as the presence of the HR department, the number of HR employees in companies based on their age, the budgeting of HR departments and other specifics. The end of the paper exposes the fundamental questions that lie at the heart of the global economy: Are workers paying the price for progress? Are working conditions in developing countries neglected and relegated to the background? My recommendations then suggest striking a careful balance between the need for progress as the main motivating factor of global economies and the use of some restraint, if not sacrifice, necessary to counterbalance economic globalization in order to protect the integrity, well-being of employees and cultural differences that could not simply be erased in the process. Ultimately, HRM should really be designed to advance humanity, not capital.

Keywords: human resource management, cultural differences, cultural stereotype

УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО КОНТЕКСТ НА КУЛТУРАТА ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Анита Димитриевска

ПВПУ „Еуро Колеџ“ Куманово, Р.С.М., anita.dimitrievska@eurocollege.edu.mk

Резиме: Живееме во време на постојана потрага по компаративни предности. Компаниите се реструктурираат во сè поефикасни и компактни организации кои се обидуваат да ги намалат трошоците и да ја зголемат продуктивноста од една страна и да ја подобрат корпоративната одговорност и однесување од друга страна. Но, без разлика колку е добар менаџерот или лидерот, ниту една компанија, влада или универзитет не би функционирале како што треба доколку се заборави главниот фактор, односно вработените. Иако некои експерти може да го оспорат фактот дека вработените се најважниот ресурс со кој организацијата има човечки ресурси, тие се крвотокот на деловниот систем. Без разлика дали се тие најобични возачи на јавни автобуси, неврохирурзи или рудари на клиниката, работниците во транспортот на главниот град, медицинската нега и само лименките од Кока-Кола нема да се сервисираат. Ефективноста и ефикасноста на методите за HRM зависат и од перцепцијата што ја имаат вработените за таквите методи, но и од способноста на менаџерите правилно да ја артикулираат својата идеја. Компанијата може да постигне компаративна предност ако постави ефективни системи за управување што ќе и овозможат да регрутира и задржи квалитетни вработени. Во денешно време не постои организација во глобалната средина која не ги користи активностите кои се дел од управувањето со човечките ресурси. Од пекари до полиција и болници до НАСА, сите нивни идни чекори минуваат низ ситото што науката за HRM го калибрирала. Овој труд ги анализира теориите и принципите на управување со човечки ресурси низ целиот свет заедно со анализа на

моменталната состојба во Република Северна Македонија во однос на човечките ресурси и застапеноста на професионалците за управување со човечки ресурси. Ова е споредено со резултатите добиени од 23 други земји во светот. Анализата испитува различни аспекти на HRM во Македонија, како што се присуството на одделот за човечки ресурси, бројот на вработени за човечки ресурси во компаниите врз основа на нивната возраст, буџетирањето на одделенијата за човечки ресурси и други специфики. Крајот на трудот ги изложува фундаменталните прашања што лежат во срцето на глобалната економија: Дали работниците ја плаќаат цената за напредок? Дали условите за работа во земјите во развој се занемарени и ставени во втор план? Моите препораки потоа сугерираат да се постигне внимателен баланс помеѓу потребата за напредок како главен мотивационен фактор на глобалните економии и употребата на одредена воздржаност, ако не и жртва, неопходна за да се спротивстави на економската глобализација со цел да се заштити интегритетот, благосостојбата на вработените и културните разлики кои не можеа едноставно да се избришат во тој процес. На крајот на краиштата, HRM треба навистина да биде дизајнирана да го унапредува човештвото, а не капиталот.

Клучни зборови: управување со човечки ресурси, културни разлики, културен стереотип

1. ВОВЕД

Низ историјата, луѓето се соочувале со потребата да се обединат и ефикасно да ја организираат својата работа, да направат стратегија за иднината и да ја контролираат сработеното, се со цел да се надминат одредени кризи и да се задоволат егзистенцијалните потреби на нивниот живот. Ова, со текот на времето, се трансформираше во наука позната денес како управување со човечки ресурси (Mishra & Mohanty, 2022). Ниту една компанија денес не може да издржи целосна промена на персоналот одеднаш, а уште помалку може да издржи таква промена неколку пати годишно. Но, дури и да не се случи нешто толку екстремно, секое отпуштање и промена на персонал чини пари и време и е ризичен потфат. Затоа се повеќе организации посветуваат внимание на развојот на сопствените човечки ресурси и нивното континуирано подобрување (S. Tephillah Vasantham, 2015). Исто така, бројот на компании кои имаат професионални менаџери за човечки ресурси во своите редови постојано се зголемува, а тие служат како пример за помалите компании (Aliotta, 2021). Менаџерите со човечки ресурси се тие кои ја отсликуваат сликата за сегашноста и иднината на секоја организација. Тие ја избираат профилот на апликанти и дизајнираат нови работни места планирани за во иднина. Но, честопати нивната работа е и да отпуштат, казнуваат или редизајнираат работни места (Cooke et al., 2020). Организациите се стремат да ги задржат постоечките квалитетни вработени што е можно подолго, и како што тврди Walton (1985), ефективниот HRM вклучува не само стратегии за контрола на вработените, туку и стратегии за создавање посветеност на персоналот (Caire & Becker, 1993). Richard & Johnson (1970) тврдат дека ефективноста на HRM е директно зависна од подготвеноста на компаниите да ја поврзат својата структура на човечки ресурси и политики за управување со глобалната корпоративна стратегија за постигнување супериорни резултати (Ying & Rayappan, 2020). Имајќи го ова на ум, лесно е да се мисли дека науката за HRM е природна на ист начин како и другите природни науки.

2. МАТЕРИЈАЛИ И МЕТОДИ

Стратегијата за ова истражување се стреми да комбинира квантитативен (дедуктивен) пристап со квалитативно (индуктивно) истражување како средство за истражување и разбирање на значењето што поединците или групите го припишуваат на социјален или човечки проблем (Proudfoot, 2022). Иновативниот аспект на мојот пристап лежи во фактот што јас користев интервјуа и како алатка за собирање податоци и како начин да ги опишам значењата на централната тема и културниот свет на интервјуираните. Со други зборови, јас го користев интервјуто и како квантитативна и како квалитативна алатка за моето истражување (Barrett, 2004).

Примерокот се состои од 104 случајно избрани големи компании чија организациска структура се карактеризира со посебен оддел за човечки ресурси. Основни критериуми за стратификација на примерокот, покрај присуството на секторот за човечки ресурси, беа и бројот на вработени во компаниите, годините на постоење на пазарот и градот во кој ја вршат својата дејност (Скопје или друго градови).

Истражувањето е спроведено со методот на телефонска анкета во периодот од 27.10 до 28.11.2021 година. Истражувањето опфати 3,8% од компаниите со до 30 вработени; 34,6% со 31 до 100 вработени; 19,2% со 101 до 200 вработени; 19,2% со 201 до 300 вработени и 23,1% со над 300 вработени.

3. РЕЗУЛТАТИ

Интересна е анализата на оваа проблематика според локацијата на компаниите и може да се забележи дека половина од компаниите од Скопје (50%) имаат издвоено буџети за овој сектор, додека само 10% од компаниите од другите градови имаат свои буџет за секторот човечки ресурси.

- Буџетирање: За да се види степенот на независност во одлучувањето на секторот за човечки ресурси, на почетокот на истражувањето беше поставено прашањето „Дали секторот за човечки ресурси има сопствен буџет?“ Добиените резултати покажуваат дека само еден трето, односно 34,6% од компаниите имаат одреден буџет за секторот човечки ресурси, додека 65,4% немаат сопствен буџет во овој сектор.

Овие резултати се показател за релативно слабото позиционирање на секторот човечки ресурси во компаниите. Секторите во две/третини од компаниите бараат одобрување средства од друг сектор или повисоко ниво на управување при планирање на активности за подобрување на човечките ресурси.

- Буџетирање во однос на годините на работење : Анализата на одговорите на ова прашање ни покажува дека во најголем процент оние компании кои егзистираат на пазарот најдолг период или повеќе од 30 години, (50%) имаат буџет. за секторот човечки ресурси, потоа најмладите компании (оние кои постојат помалку од 10 години) 38%, потоа оние кои постојат од 11 до 20 години -33%, и на крајот оние кои постојат од 21 до 30 години.

- Обука: Анализата на одговорите на прашањето: „Дали има обука за вработените во секторот човечки ресурси?“ ни покажува дека повеќето од компаниите или 84,6% прават, а само 15,4% од компаниите не вршат обука. на вработените во секторот за човечки ресурси. Истражувањето покажува и дека компаниите со 100 до над 300 вработени обезбедуваат обука на вработените во секторот за човечки ресурси во (100%) случаи. Од компаниите со 31 до 100 вработени, 67% обезбедуваат обука и од оние со 201 до 300 вработени, 80% обезбедуваат обука за професионалци за човечки ресурси.

- Процент на вработени во секторот човечки ресурси: Резултатите покажуваат дека најчесто секторот човечки ресурси нема голем број вработени, односно е мал. Така, 92,3% од компаниите во секторот човечки ресурси имаат до 5 вработени, а само 7,7% од компаниите одговориле дека имаат од 6 до 10 вработени.

За да се разјаснат работите, многу е важно да се погледне оваа анализа во согласност со бројот на вработени во компанијата и да се направи споредба со просечниот индикатор за човечки ресурси доволен за одреден број вработени. Индикаторот за човечки ресурси се добива со делење на бројот на вработени во секторот за човечки ресурси (HR) со вкупниот број на вработени во компанијата (HR) и множење на резултатот со 100. Така, индикаторот за човечки ресурси во компанија со 250 вработени и 6 вработени во секторот за човечки ресурси е 2.476.

Индикатор за човечки ресурси = $6 \times 100 = 2,4$

Идеалниот индикатор за човечки ресурси за компании со одредена големина е 77.

Анализата покажува дека оние компании кои имаат помал број вработени во компанијата (до 30 вработени и од 31 до 100 вработени) имаат помал број вработени во секторот човечки ресурси. Компаниите кои вработуваат од 101 до 200 вработени 80% имаат до 5 вработени во овој сектор, а 20% од 6 до 10 вработени; а компаниите со над 300 вработени, 83% имаат до 5 вработени во секторот човечки ресурси и само 17% од 6 до 10 вработени во овој сектор.

Податоците не оставаат можност за пресметување на показателите, бидејќи немаме информации за точниот број на вработени во анкетираниите компании и во секторите за човечки ресурси, но грубата анализа покажува дека бројот на вработени во секторите за човечки ресурси во македонските големи компании е сосема доволно. Така, ако има 5 професионалци за човечки ресурси во компанија со 99 вработени, реалниот индикатор е 5,05 ($5/99 \times 100$).

- Процентот на вработени во секторот човечки ресурси и годините на работење на компаниите : Истото прашање може да се постави ако се земат предвид годините на постоење на компаниите. Повторно, како и во претходното прашање, најмладите и најстарите компании се оние кои постојано, или 100%, ги обучуваат своите вработени во секторот човечки ресурси.

- Образовно ниво : Следното прашање во ова истражување беше: „ Каково ниво на образование имаат вработените во секторот за човечки ресурси ? Резултатите покажуваат дека најголем процент од вработените во секторот човечки ресурси или 84,6% се со високо образование, од кои 11,5% од вработените се со магистерски студии, а само 3,8% се доктори на науки.

Има разлики во одговорите на ова прашање според тоа колку е стара компанијата. Од анализата може да се забележи дека најобразованите вработени во секторот човечки ресурси работат во компаниите со најголемо искуство на пазарот, односно оние кои постојат повеќе од 30 години. Во овие компании половина од вработените се со високо образование, а другата половина се доктори на науки. Компаниите кои постојат од 11 до 20 години имаат високообразован кадар, каде 75% се со високо образование, а 25% од вработените се

со магистерски студии. Од горенаведените податоци може да се заклучи дека компаниите со најдолго присуство на пазарот имаат најдобро екипиран сектор за човечки ресурси.

Што се однесува до локацијата, компаниите лоцирани во Скопје имаат најголем процент (81%) во секторот човечки ресурси со вработени со високо образование, потоа 12% имаат магистри, а 6% се доктори на науки. Од друга страна, во компаниите лоцирани во други градови, процентот на вработени во секторот човечки ресурси со високо образование е 90%, а процентот на магистри е 10%.

- Возрасна структура на вработените во човечки ресурси : Со цел да се дознае која е просечната возраст на вработените со човечки ресурси во најголемите компании во земјава, на компаниите им беше поставено прашањето: „ Која е просечната возраст на вработените во секторот човечки ресурси? “ слободно може да се заклучи дека секторите за човечки ресурси во најголемите македонски компании се екипирани со млади луѓе. Така, во 61,5% од овие сектори вработените се на возраст од 20-35 години, а во 38,5% од секторите вработените се на возраст од 35-50 години.

Старосната структура анализирана според бројот на вработени во компаниите покажува дека во најмалите компании, до 30 вработени, сите вработени во секторот човечки ресурси се до 35 години, додека во најголемите, со над 300 вработени. има еднаков број одделенија со вработени на возраст до 35 години и од 35 до 50 години.

Зголемувањето на возраста на вработените во компаниите со зголемувањето на бројот на вработени е логично бидејќи со зголемувањето на компаниите е нормално да се појавува различност во возрасните групи на вработени.

Со оглед на тоа што истражувањето е спроведено само во најголемите двесте компании во земјава, воопшто не е чудно што поголем процент од компаниите, односно 57,7% имаат директор или раководител на сектор за човечки ресурси, а 42,3% немаат.

Ова е позитивен податок, но сепак мора да се земе предвид големиот процент на компании (42,3%) кои немаат именувано раководител на овој сектор. Резултатите индиректно се показател за нискиот степен на развиеност на човечките ресурси во државата и маргинализираноста на овој сектор во рамките на компаниите.

- Искуство на менаџерите за човечки ресурси: За да се добие слика за должината на периодот во кој се практикува и развива оваа професија, на компаниите им беше поставено следново прашање: „Колкав е просечниот работен стаж на раководителите на човечки ресурси одделенија?“

4. ДИСКУСИЈА

Врз основа на овие показатели, резултатите покажуваат дека во најголемите компании во земјава, менаџерските функции на човечки ресурси ги извршуваат најмногу искусни професионалци, односно 11,5% од нив имаат работно искуство во секторот од 20 до 29 години и 23,1% од 5 до 9 години. Може да се заклучи и дека значителен процент (11,5%) од директорите/менаџерите имаат релативно пониско ниво на искуство (до 4 години), што може да се должи на фактот што оваа специјализација во посткомунистичките земји зема замав во последниве години и е релативно „млада наука“ во оваа област.

5. ЗАКЛУЧОЦИ

Северна Македонија, во споредба со другите земји, има просечно законодавство, маргинализирани синдикати и ниска доверба во системите за управување и во приватниот сектор и во државата. Со исклучок на некои од најголемите компании, македонската деловна реалност се соочува со постојан недостиг на средства поради лошата економија но и поради големата неликвидност што постои. И покрај ова, бројот на персоналот за човечки ресурси во Македонија во споредба со другите земји во анализата е некаде на средина. Главниот проблем за добивање точни соодноси на вработени во секторите за човечки ресурси во однос на вкупниот број вработени во Македонија беше неможноста да се добијат конкретни одговори за бројот на вработени во дадена компанија. Сите испитаници беа повеќе заинтересирани да дадат опсег од-до отколку да споделат точна бројка. Северна Македонија како земја во транзиција треба да работи на специјализација на работната сила и наместо средношколски економисти кои вообичаено не се подготвени за ниту една индустрија, да создава професионалци и специјализирана работна сила. Сите денешни напори за привлекување странски инвестиции се во опасност да пропаднат поради немањето сеопфатна социјална стратегија за создавање квалитетен кадар, со вистинско образование и подготвеност да се работи заради работата, а не само за опстанок. Во јавниот сектор, во моментот, има повеќе од доволно вработени во секторите за човечки ресурси, но не затоа што тие имаат потреба од тој кадар, туку заради задоволување на политичките апетити и долгови.

РЕФЕРЕНЦИ

- Aliotta, S. (2021). Aging Case Managers as a Valuable Resource. *Professional Case Management*, 26(1), 36–37. <https://doi.org/10.1097/ncm.0000000000000480>
- Barrett, C. B. (2004). Mixing Qualitative and Quantitative Methods of Analyzing Poverty Dynamics. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.601263>
- Caire, G., & Becker, G. S. (1993). Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. *Revue Économique*, 18(1), 132. <https://doi.org/10.2307/3499575>
- Cooke, F. L., Schuler, R., & Varma, A. (2020). Human Resource Management Research and Practice in Asia: Past, Present and Future. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100778.
- Mishra, S. P., & Mohanty, B. (2022). Approaches to strategy formulations: A content analysis of definitions of strategy. *Journal of Management & Organization*, 28(6), 1–28. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.86>
- Proudfoot, K. (2022). Inductive/Deductive Hybrid Thematic Analysis in Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 17(3), 308–326. Sagepub. <https://doi.org/10.1177/15586898221126816>
- Richard, O., & Johnson, N. (1970). High Performance Work Practices and Human Resource Management Effectiveness: Substitutes Or Complements? *Journal of Business Strategies*, 21(2), 133–148. <https://doi.org/10.54155/jbs.21.2.133-148>
- S. Tephillah Vasantham. (2015). Importance of Human Resource Development. *International Journal in Management and Social Science*, 3(9), 387–391.
- Walton, R. E. (1985). 'From Control to Commitment in the Workplace', *Harvard Business Review*, 85 No. 2: 77-84.
- Ying, T. S., & Rayappan, P. (2020). Impact of Corporate Governance Practices on Firm Performance in Malaysia. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(02), 909–916. <https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i2/pr200399>