
**DETERMINING THE SIGNIFICANCE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
TO ACHIEVE ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS**

Andrijana Bojadzievska – Danevska

Uni Banka AD Skopje, Republic of North Macedonia, andrijanab.danevska@gmail.com

Abstract: The external surrounding is prone to continuous changes, following global trends. Following the signals for external changes, their perception, acceptance and implementation, above all depends on the human factor. Employees are those, who thanks to continuous learning, development of their own potential and competence, contribute to maintaining competitive advantage of companies in an uncertain surrounding. Companies own material prerequisites for business development, but to what extent can employees use them and do they know how to use them? The increased turnover of human capital in companies, “scares” managers into investing in development, training and progress of employees. However, is it better for the company to own human capital, which is not growing or developing, and thus, stays in the company; or should it not focus on the fear that the human capital might leave the company, and invest and develop it? This is only one of the views on the approach to human capital. To be more precise, regardless of the business strategy, if people are not managed effectively, the results of the organization will remain minimal. Human resources management is a success strategy in today’s people-driven economy. It all begins and ends with the view that people are the richest source of competitive advantage.

Human capital approach implies that the organizational strategy is based on the human capital data. Respectively, when the strategy is being created, the company takes into account all available resources, including human resources. However, crucial characteristics of human capital regarding an organization’s performance, such as individuals’ flexibility and creativity, their ability to develop their skills over time, including motivation as well, slow down its evaluation. Therefore, it could be concluded that there is still a certain level of skepticism and distrust in organizations regarding the use of data and measures of human capital in the planning and decision-making process. Thus, they continue to invest their trust in the traditional accounting evidence, which records material and non-material means, the value of which can be expressed in monetary units, neglecting the value of the organization’s employees. However, the global economic crisis stirred interest regarding the relation between the organizational financial results and the people management and awarding thereof. It seems this period was made to inspire employers to consider their approach to human capital management, using which employees are perceived as value-adding means of the organization, and increases profit of investors through increased stock value.

Keywords: human capital, human capital management, measures of human capital.

**УТВРДУВАЊЕ НА ЗНАЧАЈНОСТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ
КАПИТАЛ ЗА ПОСТИГНУВАЊЕ ОРГАНИЗАЦИСКА ЕФЕКТИВНОСТ****Андријана Бојациевска – Даневска**

Уни Банка АД Скопје, Република Северна Македонија, andrijanab.danevska@gmail.com

Резиме: Екстерното окружување е подложно на континуирани промени следејќи ги глобалните трендови. Следењето на сигналите за надворешните промени, нивното перципирање, прифаќање и имплементација пред сè зависат од човечкиот фактор. Вработените се тие, кои благодареејќи на континуираното учење, развојот на својот потенцијал и способност придонесуваат кон одржување на конкурентската предност на компанијата во неизвесното окружување. Компаниите ги поседуваат материјалните предуслови за градење на бизнисот, но колку вработените може да ги користат и знаат како да ги користат? Зголемениот обрт на човечкиот капитал во компаниите ги “плаши” менаџерите да вложуваат во развој, обука и наградување на вработените. Но, дали е подобро компанијата да поседува човечки капитал кој не расте и не се развива и следствено на тоа не ја напушта компанијата, или пак, да не стравува дека човечкиот капитал ќе ја напушти компанијата, а континуирано ќе вложува во него и ќе го развива? Ова претставува само едно гледиште на природот на човечки капитал. Поинаку речено, без разлика на деловната стратегија, ако луѓето не се управуваат ефективно, тогаш резултатите на компанијата ќе бидат минимални. Менаџментот на човечки капитал претставува стратегија за успех во денешната економија која се фокусира на човекот. Сè започнува и завршува со гледиштето дека луѓето се најбогатиот извор на конкурентска предност.

Приодот на човечки капитал подразбира дека вистинската стратегија на компанијата се засновува на податоците за човечкиот капитал. Односно, при оформувањето на стратегијата, претпријатието води сметка за сите достапни ресурси, па дури и за човечките. Но, од друга страна, круцијалните карактеристики на човечкиот капитал за изведбата на компанијата како флексибилноста и креативноста на индивидуите, нивната способност да ги развиваат своите вештини со тек на време, како и мотивираноста, ја отежнуваат неговата евалуација. Поради ова, слободно може да се рече дека компаниите се сеуште скептични и со недоверба ги употребуваат податоците и мерилата за човечкиот капитал во процесот на планирање и одлучување. Така тие и понатаму ѝ веруваат најмногу на традиционалната сметководствена евиденција, која ги евидентира материјалните и нематеријалните средства чија вредност може да се изрази во парични единици, а заборава на вредноста на вработените во компанијата. Но, глобалната економска криза предизвика интерес за поврзаноста помеѓу организациските финансиски резултати и начинот на наградување и управување со луѓето. Овој временски период како да беше создаден за работодавачите да го разгледаат нивниот приод кон менаџментот на човечки капитал, кој ги набљудува вработените како средство кое додава парична вредност на компанијата, а и ги зголемува заработувачките на инвеститорите преку зголемена цена на акциите.

Клучни зборови: човечки капитал, менаџмент на човечки капитал, мерила на човечкиот капитал.

ВОВЕД

За разлика од традиционалното значење на поимот труд како стока или добро кое може да се разменува, односно продава и купува, поимот човечки капитал се однесува на акумулирање на знаење, експертиза и вештини низ процес на формално и неформално образование и обука. При оформувањето на стратегијата, претпријатието води сметка за сите достапни ресурси, па дури и за човечките. Но, од друга страна, круцијалните карактеристики на човечкиот капитал за изведбата на компанијата како флексибилноста и креативноста на индивидуите, нивната способност да ги развиваат своите вештини со тек на време, како и мотивираноста, ја отежнуваат неговата евалуација. Поради ова, слободно може да се рече дека компаниите се сеуште скептични и со недоверба ги употребуваат податоците и мерилата за човечкиот капитал во процесот на планирање и одлучување. Така тие и понатаму ѝ веруваат најмногу на традиционалната сметководствена евиденција, која ги евидентира материјалните и нематеријалните средства чија вредност може да се изрази во парични единици, а заборава на вредноста на вработените во компанијата. Целта на овој труд е одблизу и на поразличен начин да ја утврди важноста на човечкиот капитал во деловното окружување со посебен осврт кон банкарскиот сектор. Вработените во компаниите со себе го носат целиот свој потенцијал, способности и знаење со што во интеракција со материјалните средства создаваат богатство, не само за неа туку и за сите нејзини стејкхолдери.

1. КОНЦЕПТ НА МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ

Човечки капитал се однесува на додадената вредност која вработените ја создаваат за компанијата. Според Chatzkel (2004), “компаниите се разликуваат помеѓу себе поради човечкиот капитал и истиот претставува основа за формирање на конкурентска предност”. Според Ehrenberg и Smith (1997) вработените претставуваат отелотворенија на сет вештини кои можат да се “дадат под наем” на работодавците. Оттука, знаењето и вештините кои работникот ги поседува, а произлегуваат од формалното и неформалното образование, обуката и работното искуство, стекнувањето на експертиза, всушност и ја генерираат продуктивноста на работната сила. Според Schultz (1993), поимот “човечки капитал” се дефинира како клучен елемент во усовршувањето на организациските средства и вработените со цел да се зголеми продуктивноста, а истовремено и да се одржи конкурентска предност. Поинаку речено, човечкиот капитал се однесува на процесите поврзани со обука, образование и други професионални образовни програми со цел да се подигне нивото на знаење, вештини, способности и вредности на вработените што пак би довело до зголемено задоволство и изведба кај вработените и на крај зголемување на организациската ефективност. Менаџментот на човечки капитал признава дека луѓето се инвеститори на човечкиот капитал и дека тој претставува главен извор на вредност за компанијата. Тој вклучува систематска анализа, мерење и евалуација на начинот на кој политиките и процедурите на човечкиот капитал создаваат вредност. Неговата главна карактеристика, употребувањето на мерила за човечкиот капитал, го води управувањето со луѓето, притоа сметајќи ги нив за средства и за основа за создавање на конкурентска предност. Менаџментот на човечки капитал го подигнува менаџментот на човечки ресурси на повисоко ниво и дава можност за идентификување и фокусирање на активностите кои создаваат вистинска вредност. Менаџментот на човечки ресурси ги набљудува луѓето како ресурси кои можат да се трошат и употребуваат заради остварување на

организациските цели. Ова гледиште им помага на компаниите да бидат поефективни и поефикасни, но повеќе има намера да создаде сообразност, отколку посветеност на вработените. Менаџментот на човечки капитал, пак, ги признава луѓето како инвеститори во својот човечки капитал кои би продолжиле со вложувањата во себе само доколку ги добиваат очекуваните придобивки.

Ова значи дека менаџментот на човечки капитал не е поразличен од менаџментот на човечки ресурси поради процесите кои ги вклучува, туку поради стратегискиот приод на фокусирање на луѓето кој е вклучен во тие процеси. Според истражувањето на CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) повеќето компании од FTSE 250 се изјасниле дека евалуацијата на човечкиот капитал и подготвувањето на извештаи за резултатите од евалуацијата се круцијални за одржување на долгорочната изведба. Дел од овие компании се заинтересирани за зголемување на квалитетот на информациите за нивниот човечки капитал кои ги доставуваат до интерните и екстерните стейкхолдери. Тие дури чувствуваат притисок од страна на акционерите и потрошувачите да ја образложат и оправдаат нематеријалната вредност на нивните компании. Предизвикот со кој се соочуваат овие компании е вредноста која луѓето ја создаваат и како истата да се измери. Вработените даваат свој придонес во креирањето на финансиско богатство кое понатаму се дистрибуира до различни стейкхолдери и уште се нарекува додадена вредност. Разликата помеѓу приходите од продажбата и трошоците за потребните материјали и користењето на надворешни услуги ја претставува додадената вредност.

2. МЕРИЛА НА ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ НА ОРГАНИЗАЦИСКО НИВО ЗАСНОВАНИ НА ФИНАНСИСКИ ИНДИКАТОРИ

Проблемите во компанијата се јавуваат кога ветувањето кое го дала компанијата на пазарот е различно од она што реално се доставува. На пример, ако пазарот очекува брз одговор и одлична услуга, тогаш вработените мораат соодветно да дејствуваат. Но, честопати постои несоодветно поврзување помеѓу маркетингот и деловните операции што доведува до намалување на задоволството на потрошувачите. Поради тоа, компаниите мораат да ги насочат сите организациски средства, деловни единици и вработени кон остварување на поставените компаниски цели, преку комбинација на финансиски, оперативни и човечки цели. По изработката на извештајот за мисијата, врвниот менаџмент ги дефинира финансиските цели во корист на исклучителни стапки на поврат на вложувањата од акционерите. Овие финансиски цели се постигнуваат преку оперативните цели на сите деловни единици. И на крај, на вработените им се преведуваат соодветни лични цели на изведба. Ова значи дека на организациско ниво, човечкиот капитал има важна улога во стратегиското планирање за создавање на конкурентска предност. Компанискиот човечки капитал има две димензии, вредност и единственост. Компанијата смета дека ресурсите се вредни кога тие ги капитализираат можностите, а ги неутрализираат заканите. Во контекст на ефективен менаџмент, вредноста се фокусира на зголемување на приходите во однос на настанатите трошоци. Ова значи дека организацискиот човечки капитал може да додава вредност ако придонесе кон намалување на трошоците и овозможи поголеми учиноци. Мерилата на човечкиот капитал на организациско ниво ја претставуваат крајната точка на многубројните активности во компанијата, од кои голем дел се под влијание и на надворешни фактори. На пример, мерилата за бруто продажбата не можат да ги изразат клучните активности на продажната и маркетинг функцијата. Зголемената продажба може да е резултат на одличен продажен персонал, брилијантна промотивна кампања, одличен производ, дисконтни цени, лојалност на потрошувачите, грешки на конкуренцијата и на голем број други фактори. Со цел да се пронајдат причините за одличната продажба, мерилата на организациско ниво се анализираат од различни аспекти во одреден временски период.

Мерилата на човечкиот капитал го следат придонесот на вработените кон имплементација на стратегијата и ѝ овозможуваат на компанијата да го процени влијанието на политиката на човечките ресурси врз организациската изведба. Мерењето на човечкиот капитал се дефинира како “пронаоѓање врски, корелации и причинско-последична поврзаност помеѓу различните типови на податоци за човечките ресурси преку употреба на статистички техники”¹. Истото се заснова на податоците за човечкиот капитал, опфаќајќи ги бројките кои ги опишуваат човечките ресурси во компанијата, репрезентираат одредени аспекти од

¹ Armstrong, M., Baron, A. *Human capital management: Achieving added value through people*. Kogan Page Ltd, (2007)

однесувањето на луѓето или означуваат различни активности на управување со луѓето.² На пример, такви се демографските податоци за големината и структурата на работната сила, стапката на отсуство или апсентизам, стапката на напуштање на компанијата или пак, бројот на обуки кои биле организирани или бројот на слободни работни места кои се пополниле.

Податоците за човечкиот капитал се потребни заради водење евиденција во компанијата и заради исполнување и почитување на одредени законски одредби и регулативи поврзани со процесот на регрутација, селекција и заштита на работното место. Сепак, податоците кои се собрани поради оваа цел не се секогаш доволни за да ја информираат компанијата за состојбата со човечкиот капитал. Точно е дека на овој начин се обезбедува стартна точка, но потребно е и компанијата да разбере како вешто да управува со човечкиот капитал и да го анализира. Поради тоа, потребно е да се направи разлика помеѓу податоци и мерила.

Првиот чекор во мерењето на човечкиот капитал од аспект на финансиските индикатори е основното мерило – приход по вработен. Приходи од продажба по вработен е стандардно мерило кое го употребуваат повеќето профитни компании. Но, ова равенство е застарено и неадекватно, затоа што кога компаниите го употребувале организациската околина била далеку поедноставна од современата. Освен во сезонските бизниси, компаниите вработувале работници со полно работно време. Денес, компаниите го ангажираат човечкиот талент на најразлични начини. Односно, голем број луѓе се вработени со половина работно време и ова го менува поимот за **вработен во еквивалент на полно работно време** (понатаму FTE – Full Time Equivalent). На пример, ако во компанијата работат дваесет работници со половина работно време, тогаш FTE = 10 работници, иако вистинскиот број на вработени е дваесет. Дополнително, денес е доста интересен и актуелен аутсорсингот или најмувањето на работници кои реално не се на платниот список на компанијата. Но, нивниот труд се пресметува со цел да се добие валидна претстава за севкупниот инвестиран труд, знаење и вештини за да се генерира приход. FTE го претставува вкупниот број на инвестирани работни часови. Приход по FTE претставува мерило на продуктивноста кое ни покажува колку време било потрошено за генерирање на одредена сума на приходи. Но, и ваквото мерило е премногу едноставно. Потребни се посоефицирани мерила за да се разбере врската помеѓу човечкиот капитал и финансиските резултати. Денес, за да се измери профитабилноста по FTE се пресметува показател за додадена вредност на човечкиот капитал (HCVA – Human Capital Value Added) и се користи следнава формула:

HCVA = □ Приходи – (Трошоци – Плати и бенефиции) □ ÷ FTE

FTE - еквивалент на полно работно време

Во овој случај се пресметува профитабилноста на просечниот работник. Преку одземање на сите корпоративни трошоци освен на платите и бенефициите во однос со FTE имаат за резултат просечен профит по FTE. При употребата на ова мерило може да се вклучуваат или исклучуваат трошоците за најмените работници, стапката на отсуство и обртот на човечкиот капитал.

Повратот на инвестициите во човечкиот капитал претставува уште еден однос помеѓу инвестициите во човечкиот капитал и профитот на компанијата кој е видлив преку рацио показателот HCVA.

HCROI = □ Приходи – (Трошоци – Плати и бенефиции) □ ÷ Плати и бенефиции

Клучната поента на овој показател е дека без разлика кои се трошоците на компанијата или во која насока се движат јасно ја прикажува врската помеѓу продуктивноста на човечкиот капитал и профитабилноста.

3. СПОРЕДБЕНА АНАЛИЗА НА ФИНАНСИСКИ БАЗИРАНИТЕ МЕРИЛА НА ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ

При спроведувањето на компаративната анализа на финансиски базираниите показатели на човечкиот капитал во три средни банки во Република Македонија се испитува организациската ефективност преку стандардните мерила на човечкиот капитал HCVA и HCROI кои претходно беа образложени со цел за да се утврди како вработените влијаат врз реализацијата на организациските крајни резултати. Најпрвин, се спроведува историска анализа на овие показатели поединечно за секоја компанија, а потоа и нивна компаративна анализа.

При пресметката на овие показатели се претпоставува дека претпријатијата не користат човечки ресурси од алтернативни извори како аутсорсинг, повремени вработувања, односно дека сите работници се со полно работно време (FTE).

² Matthewman, J., Matignon, F. (2004). *Human capital reporting – an internal perspective*, London: CIPD and Mercer Human Resource Consulting

Табела 1 Преглед на пресметани показатели на човечки капитал

	Година	Уни Банка АД Скопје	Шпаркасе Банка АД Скопје	Халк Банка АД Скопје
FTE	2017	387	314	499
	2016	397	319	461
	2015	388	298	431
HCVA во ден.	2017	1.367.449	991.990	2.058.645
	2016	1.021.012	1.647.069	2.022.588
	2015	804.606	1.151.124	1.750.633
HCROI во ден.	2017	2,01	1,12	2,43
	2016	1,65	1,84	2,31
	2015	1,41	1,25	2,22
Трошоци за вработените во 000 ден.	2017	263.043	277.930	422.627
	2016	246.307	285.380	404.029
	2015	221.976	266.971	339.810
Добивка/загуба во 000 ден.	2017	242.164	29.382	539.292
	2016	142.930	213.214	471.390
	2015	81.730	65.626	370.958

Извор: Адаптирано според податоците преземени од Годишните извештаи објавени на веб-страниците: www.unibank.com.mk, sparkasse.mk, www.ohridskabanka.mk.

Врз основа на изнесените и пресметаните показатели за човечкиот капитал во Уни Банка, Шпаркасе и Халк Банка може да се утврди дека најголем просечен профит по вработен остварува Халк Банка, и тоа во 2017 година кога истиот е за 17% поголем од просечниот профит по вработен од 2015 година. Ако се погледне добивката во Халк Банка за 2017 година ќе се утврди дека истата е за 45,38% поголема во однос на 2015 година. Како што се зголемува профиталноста по вработен, така во Халк Банка се бележи и зголемен поврат од инвестициите во човечкиот капитал или во 2017 година изнесува 2,42 денари, односно истиот е за 9% повисок во споредба со HCROI во 2015 година. За овој период банката има зголемен број на вработени за 68, како и трошоци за вработени во вид на плати, надомести, бонуси и слични компензации како и бројни реализирани обуки од страна на интерни и екстерни обучувачи за вработените и менаџерите. Гледано историски, во Уни Банка АД Скопје најголема просечна профитабилност по вработен се јавува во 2017 година, кога и компанијата има најголем поврат на инвестициите од 2,01 денар, како и најголема добивка. Во 2017 година, банката го намалила бројот на вработени за 2,52%, но трошоците за плати и надоместоци ги зголемила за 6,8%. Овие показатели покажуваат промени во политиката и стратегијата за управување со човечки ресурси, вложување во обуката и развојот на вработените и нивно наградување што довело и до 196% зголемување на добивката во 2017 година во споредба со добивката во 2015 година. Шпаркасе Банка бележи најголема добивка во 2016 година, кога и се случува најголема просечна профитабилност по вработен, најголем поврат на инвестициите во човечки капитал, но и најголеми трошоци за плати и надоместоци за вработените.

Со приказот на показателите на човечкиот капитал се утврди дека зголеменото инвестирање во човечкиот капитал и следењето на движењата на човечкиот капитал водат кон зголемена организациска ефективност и остварување на основната економска цел на претпријатието. На тој начин, компанијата има зголемена додадена вредност која може да ја дистрибуира до своите стејхолдери. Ова не значи дека останатите компании кои ги анализираме не вложуваат во човечкиот капитал, туку дека нивните одлуки поврзани со практиките и политиките на човечките ресурси можеби не се доволно информирани и засновани на податоците за човечкиот капитал, односно истите забораваат на улогата на менаџментот на човечки капитал како стратешки партнер за долгорочна успешност.

ЗАКЛУЧОК

Компаниите кои посветуваат внимание на човечкиот капитал пронаоѓаат методи или мерила со чија помош ги утврдуваат причинско – последичните односи помеѓу способностите, знаењата, иновативноста, ставовите, нормите, вредностите и однесувањата на вработените и компанијата ефективност. Останатите сметаат дека процесот на прибирање податоци за човечкиот капитал, нивната обработка и изработката на извештаи за “поседуваниот” човечки капитал, е многу скап и дека одзема многу време на менаџерите. Но, поентата на овој процес на мерење на човечкиот капитал не е за да се добијат некои бројки или показатели туку да се посвети максимално внимание на капацитетот на вработените, на нивниот потенцијал, искуство и знаење и да се утврди нивниот удел во постинувањето на компанијата цели.

ЛИТЕРАТУРА

- Aldirset, L. M. (2002). *Valuing people: How Human Capital can be Your Strongest Asset*. Dearborn Trade Publishing.
- Armstrong, M. (2006). *Handbook of human resource management practice*. Kogan Page Limited.
- Baron, A. & Armstrong, M. (2007). *Human capital management : achieving added value through people*. Kogan Page Limited.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: linking people, strategy, and performance*, Harward Business School Press.
- Mayo, A. (2001). *The Human Value of the Enterprise; Valuing people as Assets: Monitoring, Measuring, Managing*. Nicholas Brealey Publishing.
- Matthewman, J., Matignon, F. (2004). *Human capital reporting – an internal perspective*, London: CIPD and Mercer Human Resource Consulting.
- Phillips, J. J. (2003). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Butterworth–Heinemann.
- Hall, B. W. (2008). *The new human capital strategy: Improving the Value of Your Most Important Investment—Year after Year*. AMACOM.
- Juergen, H. D. (2007). *Intangible Assets and Value Creation*. John Wiley & Sons Ltd.
- Lawler III, E. E. (2008). *Making People Your Competitive Advantage*. John Wiley & Sons Ltd.
- www.unibank.com.mk.
- www.sparkassebank.mk.
- www.halkbank.mk.