Универзитет „Св. Кирил и Методиј“
ЕКОНОМСКИ ИНСТИТУТ

ВЕШТИНИ НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

д-р Ирина Пиперкова | д-р Александра Лозаноска

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“
ЕКОНОМСКИ ИНСТИТУТ

Универзитет Св. Кирил и Методиј во Скопје
Економски институт – Скопје

д-р Ирина Пиперкова
д-р Александра Лозаноска

ВЕШТИНИ НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Скопје, 2020

Издавач:
Економски институт-Скопје

За издавачот:
д-р Зоран Јаневски

Рецензенти:
проф. д-р Љубомир Дракулевски
проф. д-р Кирил Постолов

Јазична редакција:
Раско Лозаноски

Компјутерска обработка и корица:
Сашо Зашов, Европа 92 – Кочани

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“, Скопје

334.722.012.63/.64:339.137.2]:331.5(497.7)(047.31)

ПИПЕРКОВА, Ирина
Вештини на вработените за конкурентност на мали и средни претпријатија [Електронски извор] / Ирина Пиперкова, Александра Лозаноска. - Скопје : Економски институт, 2020

Начин на пристапување (URL):
http://www.ek-inst.ukim.edu.mk/wp-content/uploads/2020/07/veshtini_na_vrabotenite_za_konkurentnost.pdf.
- Фусноти кон текстот. - Текст во PDF формат, содржи 151 стр., илустр. - Наслов преземен од екранот. - Опис на изворот на ден 17.07.2020. - Публикацијата е во рамки на проектот: "Идентификување на компетенциите на вработените за конкурентност и одржливост на МСП во Република Македонија". - Библиографија: стр. 143-151

ISBN 978-608-4519-22-5

1. Лозаноска, Александра [автор]
а) Мали и средни претпријатија - Конкурентност - Вработени - Вештини - Македонија - Истражувања

COBISS.MK-ID 51526917

Учесници во проектот

Емпириското истражување во оваа книга е спроведено во рамки на проектот „*Идентификување на компетенциите на вработените за конкурентност и одржливост на МСП во Република Македонија*“, финансиран од средствата за интегративните функции на Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје. Во реализација на проектот учествуваше научниот кадар на Економскиот институт – Скопје.

Главни истражувачи и раководители:

- д-р Ирина Пиперкова
- д-р Александра Лозаноска

Истражувачи:

- д-р Верица Јанеска
- д-р Васил Поповски
- д-р Биљана Ангелова
- д-р Татјана Петковска Мирчевска
- д-р Силвана Мојсовска
- д-р Снежана Костадиноска-Милошеска
- д-р Климентина Попоска
- д-р Неда Петроска-Ангеловска
- д-р Марија Ацковска
- д-р Наташа Данилоска
- д-р Диана Бошковска
- д-р Зоран Јаневски
- д-р Елена Давитковска
- д-р Искра Станчева-Гигов
- д-р Елизабета Џамбаска
- д-р Катерина Хаџи Наумова Михајловска
- д-р Владимир Петковски

СОДРЖИНА

ВОВЕД..... 1

I. ТЕОРЕТСКИ ОСВРТ НА ВЕШТИНИТЕ ПОТРЕБНИ ЗА БИЗНИСОТ ВО 21-от ВЕК 7

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ВЕШТИНИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО СОВРЕМЕНОТО ДЕЛОВНО ОПКРУЖУВАЊЕ.....7

2. ЗНАЧЕЊЕТО НА ВЕШТИНИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ФИРМИТЕ 14

3. ПОТРЕБНИ ВЕШТИНИ НА ВРАБОТЕНИТЕ И УСЛОВИ ЗА НИВНА ПРИМЕНА ЗА ПОСТИГНУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТ НА ФИРМИТЕ 19

3.1. Мултидисциплинарни вештини во современата економија.....19

3.2. Неопходни услови за примена на вештините на вработените во фирмите..... 24

3.3. Концептуална рамка на потребни вештини на вработените и услови за нивна примена 27

4. СОЗДАВАЊЕ И РАЗВОЈ НА ВЕШТИНИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ФИРМИТЕ 31

4.1. Процесот на регрутација како детерминанта на нивото на вештини на вработените.....31

4.2. Обуки и развој на вработените – основен предуслов за надградба на вештините..... 36

5. УСЛОВИ ЗА ПРИМЕНА НА ВЕШТИНИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ФИРМИТЕ 44

5.1. Мотивацијата на вработените и влијанието врз примената на вештините 44

5.2. Вклученоста на вработените во процесот на одлучувањето како фактор за примена на вештините 50

6. ПРЕДИЗВИЦИ НА ПАЗАРОТ НА ТРУДОТ ОД ПОТРЕБАТА ЗА ПОСЕДУВАЊЕ НА ВЕШТИНИ.....56

7. НЕУСОГЛАСЕНОСТ НА ПОНУДАТА И ПОБАРУВАЧКАТА ЗА ВЕШТИНИ НА ПАЗАРОТ НА ТРУДОТ.....63

7.1. Концептот на неусогласеност на вештините на пазарот на трудот 64

7.2. Последиците и трошоците од неусогласеноста на вештините ... 70

8. ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПОТРЕБАТА ОД ВЕШТИНИ И НИВНАТА НЕУСОГЛАСЕНОСТ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА 75
8.1. Потребата од вештини на вработените согласно спроведени истражувања во Република Северна Македонија 75
8.2. Неусогласеност на вештините на вработените и потребите на фирмите во Република Северна Македонија 78

II. ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ВЕШТИНИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ И ОДРЖЛИВОСТ НА МСП ВО РСМ 81

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА АНКЕТНИОТ ПРАШАЛНИК КОРИСТЕН ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО 81

2. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРИМЕРОКОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 84

3. АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД АНКЕТНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ 87
3.1. Идентификување на постојната состојба на нивото на вештини на вработените 87
3.2. Идентификување на можните причини за недостиг на вештини на вработените 97
3.3. Детерминанти на нивото и употребата на вештини во фирмите 100
3.3.1. Детерминанти кои влијаат на нивото на вештините на вработените 100
3.3.2. Детерминанти кои влијаат на употребата на вештините во фирмите 105

4. РАЗЛИКИ ВО ДЕТЕРМИНАНТИТЕ НА НИВОТО И УПОТРЕБАТА НА ВЕШТИНИ НА ВРАБОТЕНИТЕ, СПОРЕД ГОЛЕМИНАТА И ДЕЈНОСТА НА ФИРМИТЕ 108
4.1. Детерминанти на нивото на вештини на вработените според големината и дејноста на фирмите 108
4.2. Детерминанти на употребата на вештини на вработените според големината и дејноста на фирмите 116

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА 119

ПРЕПОРАКИ И РАЦИОНАЛЕН ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМАТИКАТА 127

ЛИМИТАЦИИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И НАСОКИ ЗА ИДНИ ИСТРАЖУВАЊА 141

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА 143

ПРЕДГОВОР

Пазарните трендови во последниве декади, придружени со брзиот развој и широката примена на технологијата, наметнаа неминовни промени во бизнисот и целокупниот начин на работење, истовремено менувајќи ги неопходните предуслови потребни за постигнување на поголема продуктивност, конкурентност и одржливост на фирмите. Ваквите промени директно влијаат на бизнис-практиките и процесите, но и на трансформирање на работните места во многу сектори. Современиот приод во работењето наметнува потреба за зголемување и за проширување на знаењата, вештините и способностите на работната сила. Денес, бизнисите сè погласно ја изразуваат неопходноста од мултидисциплинарни вештини на вработените. Клучно за постигнување на конкурентност и одржливост на фирмите во 21-от век е вработените да поседуваат стручни, меки, дигитални, претприемнички, бизнис и други комплементарни вештини. Но, практиката покажува дека постои јаз во вештините кои им се потребни на бизнисите и оние кои ги поседуваат учесниците на пазарот на трудот, вклучително и вработените. Ваквиот јаз во вештините генерира намалена продуктивност и помала додадена вредност за фирмите, но и доведува до дефицит на кадар во одредени сектори и занимања. Оттаму, усогласувањето на понудата и побарувачката на вештини, како во фирмите, така и на целокупниот пазар на труд, треба да претставува еден од главните приоритети на политиката на национално ниво.

Оваа книга е резултат на научен проект реализиран во рамки на Економскиот институт-Скопје. Таа се базира на истражување на теоретски и емпириски аспекти за потребата од соодветни знаења, вештини и способности на вработените за постигнување на конкурентност и одржливост на фирмите. Врз основа на досегашните научни истражувања се идентификуваат неопходните компетенции кои вработените треба да ги поседуваат во современите услови на работење. Емпириското истражување, пак, овозможува да се идентификуваат постојните вештини и знаења со кои располагаат вработените во МСП во Република Северна Македонија, како и условите кои фирмите ги создаваат за ефикасна примена на знаењата и вештините.

Книгава е објавена во исклучително тешко време кое ќе остане запаметено во современото живеење. Во услови кога економската активност е скоро целосно запрена, а потенцијалните последици за стопанството се големи, брзината со која фирмите ќе ја надминат оваа криза и способноста за брзо опоравување и враќање на пазарните позиции, ќе зависи меѓу другото и од човечкиот капитал со кој располагаат фирмите, неговиот придонес во реализирање на

краткорочните и долгорочните цели, како и од неговата способност за зголемена продуктивност и капацитет за иновации.

Главни истражувачи и автори на монографијата се д-р Ирина Пиперкова и д-р Александра Лозаноска. Изразуваме голема благодарност до рецензентите д-р Љубомир Дракулевски и д-р Кирил Постолов за несебичниот придонес и посветеното внимание при оценката на трудов, како и за нивните конструктивни сугестии за подобрување на структурата на содржината на овој труд.

Издавач на Монографијата е Економскиот институт-Скопје, при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје. Подготовката за публикување и печатењето на книгата е направено со помош на средствата за интегративните функции на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје.

Автори,

д-р Ирина Пиперкова и
д-р Александра Лозаноска

ВОВЕД

Една од главните карактеристики на новиот милениум на глобално ниво е знаењето кое зазема централно место кај поединецот, бизнисот и економиите. Ова е резултат на повеќе фактори, меѓу кои еден од најважните можеби е зголемувањето на конкуренцијата како последица на глобализацијата и дерегулацијата. Имено, сè посилната конкуренција во скоро сите сектори и економии наметна потреба од промени во начинот на работа на фирмите, со цел зачувување на нивните позиции на пазарот и постигнување на одржливост. Тоа, пак, услови промени во изворите на конкурентност на фирмите и нивно пренасочување од комплетното потпирање на пазарните стратегии за постигнување на поголемо пазарно учество и профитабилност кон внатрешните аспекти на фирмата, како редизајнирање на работните процеси и поголем фокус кон човечкиот капитал. Второ, овие трендови беа засилени од дигитализацијата и поширокатa употреба на информатичките (паметни) технологии, која целосно ги редефинира работните задачи и активности во фирмите наметнувајќи повисоки и нови критериуми за знаења и вештини на работната сила. Трето, пософистицираните потреби и очекувања на потрошувачите станаа дополнителен двигател за постојан развој и усовршување на производите и услугите. Четврто, во последниве децении континуирано се зголемуваше услужниот сектор на глобално ниво, а производствените фирми ги прошируваа своите деловни активности вклучувајќи и услуги за потрошувачите, со цел заокружување на процесот до крајниот корисник. Сите овие фактори генерираа брзи промени на пазарите и поставија нови предизвици за фирмите за постигнување на одржливост, задржување и подобрување на пазарната позиционираност и профитабилност, менувајќи го притоа целокупниот начин на работење.

Земајќи го предвид горенаведеното, современиот приод во работењето резултираше со нови, надградени организациски процеси, поголема проектна ориентираност во фирмите, менување на организациските структури во смисла на постигнување на поголема флексибилност и способност за брз одговор на фирмите, како и менување на природата на задачите и активностите на вработените. Последново, пак, наметна неминовна потреба од дополнителни, мултидисциплинарни вештини на вработените за извршување на нерутински комплексни активности во нови непредвидливи деловни околности. Фирмите почнаа да развиваат проактивни политики за градење и управување на својот човечки капитал на начин кој ќе им овозможи исполнување на новите критериуми за знаења, вештини и способности, со цел постигнување на одржливост и конкурентност во

новата пазарна реалност. Во 21-от век, креативноста и иновативноста станаа синоним за постигнување на конкурентска предност на фирмите, човечките ресурси заземаат централно место во градењето на стратегиите на фирмите, а знаењето, вештините и способностите на вработените претставуваат влијателен фактор за успешност на фирмите.

Ваквите трендови поттикнаа и развој на концептот на економија базирана на знаење со зголемен фокус кон човечкиот капитал како главен критериум за економска конкурентност и раст. Во текот на 1990-тите години, економски развиените земји започнаа еден сериозен, стратешки формулиран и проактивен пристап кон знаењето и вештините на национално ниво како резултат на поставените цели за постигнување на економија базирана на знаење, а со развојот на информатичките технологии, и постигнување на дигитална економија. Поставените цели беа во насока на надградба на формалното и неформалното образование и зголемување на компетенциите на работната сила, надминување на неусогласеноста помеѓу побарувачката и понудата на вештини во економиите, како и политики за поддршка на бизнис-секторот во однос на надминување на слабостите и недостатоците на вештините на вработените во фирмите. Разликите во националните политики за постигнување на економија базирана на знаење, како и успешноста во спроведувањето на истите, го одредуваат исполнувањето на поставените цели и директно влијаат на степенот на нивната конкурентност во глобални рамки. Развиените земји, повеќе или помалку, успешно се справуваат со реализација на овие политики, првенствено преку интезивно инвестирање во научни истражувања за потребите и недостатоците од вештини на пазарот на трудот, намалување на ефектите од неусогласеноста на вештините, усогласување на образовните програми со потребите на бизнис-секторот и економијата и слично.

Во земјите во развој, предизвиците во овој домен се многу поизразени. Креаторите на политики се свесни дека силната база на човечки ресурси е клучна во надополнувањето на другите инвестиции и политики за зајакнување на продуктивноста и економскиот напредок. Сепак, иако овие земји имаат недостаток на вештини (на пример, мерено со постигнувањата во образованието) во однос на поразвиените земји, сè уште значителен број ги има оние кои се образовани и обучени и завршуваат како невработени, работат на работни места на кои недоволно се користат нивните вештини или емигрираат во други земји. Резултатот е несоодветна алокација и трошење на ресурси, што овие земји не можат да си го дозволат. Затоа, земјите во развој треба да ги ревидираат политиките и стратегиите и да ги насочат кон поврзување на инвестициите во развојот на вештини со вработувањето

и продуктивноста. Практиката покажува дека на секторско и на регионално ниво се преземаат инцијативи за промовирање на вештините, но нивното влијание врз образовниот систем е сè уште лимитирано. Затоа е неопходно да се интензивира трипартитивната соработка помеѓу бизнис-секторот, социјалните партнери и образовните институции, при креирањето на решенија за идентификување на потребните и развивање на новите вештини. Тоа значи дека е потребен стратешки проактивен и сеопфатен пристап, кој ги зема предвид сегашните и идни потреби за вештини на различните пазари и сектори.

Во пазарните економии, пазарите на производи и услуги влијаат врз побарувачката на трудот, а потребните вештини и компетенции на вработените зависат од потребите на работодавачите при креирањето на работните места (на пример, кои задачи да бидат зададени, кои активности можат да бидат заменети со технологија, кои работни места се базираат на нерутински работни задачи и слично). Кандидатите за определено работно место и потенцијалните вработени, на пазарот на трудот доаѓаат со различно знаење, компетенции и способности, кои можат да бидат дефинирани како „вештини“ и кои претставуваат резултат на личниот избор на луѓето во однос на образованието, обуките и нивното работно искуство, комбинирано со вродените способности и преференци.

Процесот на усогласување на различните вештини што ги поседуваат лицата кои бараат работа, со потребните вештини на слободните работни места, не е автоматски и е исклучително комплексен и условен од низа фактори. Нерамнотежата помеѓу понудата и побарувачката на различни вештини е карактеристична за голем број економии. Дел од оваа нерамнотежа е последица на првичниот избор на образование и занимање на индивидуата, како и на недоволни информации за можностите на пазарот на трудот. Како резултат на динамичноста и асиметричноста на пазарот на трудот, постојат различни видови на неусогласеност на вештините, како што се недостаток на вештини, несовпаѓање на квалификации и јаз во вештините. Ваквата нерамнотежа сè почесто создава проблем да се најдат соодветно квалификувани работници, односно сè повеќе се продлабочува јазот во вештините и дефицитот на кадар во одредени сектори и занимања. Оттаму, усогласувањето на понудата и побарувачката на вештини е еден од главните приоритети на политиката на пазарот на труд во секоја економија, но особено во економиите во развој, за постигнување на потребниот економски раст и зголемување на конкурентноста.

Транзицијата кон т.н. циркуларна економија, која е резултат на процесот на иновации, како и развојот на нанотехнологијата, вештачката интелигенција и роботиката, трансформираат голем број на сектори.

Нови сектори се развиваат, а постојните радикално се менуваат, диктирајќи ги притоа разликите на сегашните и идните потреби за вештини во различните сектори. Развојот на новите технологии условува и промени во бизнисот, особено во начинот на работење, односно бизнис-практиките и процесите и ги трансформира работните места во многу сектори. Тоа ја наметнува потребата за зголемување и за проширување на знаењата, вештините и способностите на работната сила. Понудата на соодветни вештини е клучна за конкурентност и иновативност, како на фирмите, така и на економијата. Во чекор со технолошкиот развој, голем е предизвикот за индустриите, особено за малите и средните претпријатија, подобро да ги предвидуваат и да ги управуваат промените во потребните вештини на вработените.

Денес, бизнисите сè погласно ја изразуваат неопходноста од мултидисциплинарни вештини на вработените. Досегашните научни истражувања покажуваат дека клучно за постигнување на конкурентност и одржливост на фирмите во 21-от век е вработените, покрај стручните вештини, да поседуваат и меки, дигитални, претприемнички, бизнис и други комплементарни вештини. Студиите, кои се спроведени на оваа проблематика во последниве години, особено ја истакнуваат потребата за способност на вработените за критичко и аналитичко размислување, совладување и решавање на комплексни и непознати предизвици, флексибилност и креативност, но и способност за брзо адаптирање кон промени, претприемничка ориентираност, високо ниво на дигитални познавања, но и соодветно познавање на бизнис-концептите. Согласно потребите за континуирана надградба на вештините на вработените и нивното сè поголемо значење за перформансите на фирмите, неминовно се јавува потреба од идентификување на вештините на вработените во фирмите во Република Северна Македонија, што ќе претставува појдовна точка во градењето на политиките на фирмите за унапредување на вештините на вработените согласно нивните сегашни и идни потреби.

Оваа книга е конципирана во два дела. Во рамки на првиот дел, дадена е теоретска анализа на досегашните истражувања на оваа проблематика во светот и идентификувани се потребите за вештини и способности на вработените за конкурентност и одржливост на фирмите, со користење на студии и анализи на релевантни меѓународни организации. Теоретскиот осврт овозможи дефинирање на вештините и способностите потребни за 21-от век, како и идентификување на потребата од мултидисциплинарност на компетенциите на вработените. Теоретското истражување опфаќа и анализа на потребните вештини на работната сила, на глобално ниво и во Република Северна Македонија, како и неусогласеноста на

понудата и побарувачката на вештини на пазарот на труд и нејзините последици. Анализата дава насоки за потребата од унапредување и надградување на конкретни вештини, кои би ја зголемиле конкурентноста на работната сила и би довеле до намалување на јазот помеѓу побарувачката и понудата.

Врз основа на најновите сознанија, развиена е концептуална рамка, според која меките, стручните, дигиталните и претприемничките вештини се детерминирани како неопходни вештини на вработените. Всушност, комбинацијата на овие вештини претставува потребен сет од вештини на вработените, за постигнување на конкурентност и одржливост на МСП во 21-от век. Сепак, за да можат фирмите да имаат конкретен придонес и бенефит од вештините кои ги поседуваат нивните вработени, потребно е овие вештини да се применуваат низ работењето во фирмата. Всушност, вештините на вработените претставуваат потенцијал кој го поседува фирмата, но за истиот да биде искористен, неопходно е фирмата да има развиено организациска средина која ќе ја поддржува примената на овие вештини. Во таа насока, како основни детерминанти на примената на вештините на вработените во фирмите се идентификувани методите на мотивација на вработените и механизмите за вклученост на вработените во донесувањето на одлуки во работењето на фирмата. На тој начин, ќе се поттикне искористувањето на вештините, односно потенцијалот на вработените, ќе се зголеми продуктивноста и ќе се подобрат перформансите, како на вработените, така и на фирмата. Концептуалната рамка ја опфаќа и главната цел на примарното истражување, односно идентификување на знаењата и вештините на вработените во малите и средните претпријатија во РСМ и условите кои фирмите ги развиваат за примена на овие знаења и вештини.

Во вториот дел се презентирани резултатите од примарното истражување на компетенциите на вработените во МСП во Република Северна Македонија. Истражувањето е спроведено со користење на структуриран анкетен прашалник со кој се овозможува утврдување на постојната состојба на расположливите знаења, вештини и способности на вработените во МСП согласно потребите на фирмите и се оценува дали истите се доволни за постигнување на конкурентност и одржливост на овие фирми. Со анкетното истражување се евалуираат и детерминантите за примена на вештините на вработените, односно се оценуваат методите за мотивација на вработените за примена на нивните знаења и вештини, како и механизмите за вклучување на вработените во процесот на одлучување. Таквата анализа дава една сеопфатна слика за состојбите во фирмите во однос на расположливите компетенции, но и искористеноста на истите од страна на фирмите.

Добиените резултати од теоретската и емпириската анализа во истражувањето градат солидна основа за креирање на препораки и дефинирање на идните насоки за надминување на јазот помеѓу расположливоста и потребата за вештини и способности на вработените во малите и средните претпријатија, со цел постигнување на конкурентност и одржливост. Покрај тоа, анализата на постојните состојби на вештините на вработените овозможува и генерирање на одредени препораки и мерки за подобро усогласување на понудата и побарувачката на знаења, вештини и способности на пазарот на трудот во Република Северна Македонија.

I. ТЕОРЕТСКИ ОСВРТ НА ВЕШТИНИТЕ ПОТРЕБНИ ЗА БИЗНИСОТ ВО 21-от ВЕК

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ВЕШТИНИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО СОВРЕМЕНОТО ДЕЛОВНО ОПКРУЖУВАЊЕ

Промените во политиките на управување и развој на човечките ресурси наметнаа и промена во пристапот кон знаењето и вештините и поголема ориентираност кон резултатите и однесувањето, односно перформансите на вработените наспрема задачите. На микро ниво, овој пристап базиран на компетенции условуваше промена во конципирањето на повеќе методи кои се применуваат во управувањето со човечките ресурси во фирмите, како анализата на работно место, анализата на потреби од обуки и развој, управувањето со перформансите на вработените и слично. Исто така, и многу светски организации воведоа пристап базиран на компетенции според кој се градат стратегиите за управување со човечки ресурси и претставуваат основа за практиките на планирање, регрутирање, обуки и развој, управување со перформанси и слично.[1] На национално ниво, со воведување на Европската рамка на квалификации, многу земји во националните системи на квалификации се ориентираа кон пристапот на компетенции, дефинирајќи ги квалификациите базирани на резултати, иако има и такви чии рамки вклучуваат пристап на активности, на знаење или комбинација.

Денес, терминот компетенција[2] има широка и разновидна примена и интерпретација. Тоа се должи пред сè на фактот што овој термин се употребува во различни контексти, односно компетенцијата опфаќа различни аспекти во деловните процеси, во формалното образование и во теоретските анализи. Оттука, постојат и бројни дефиниции кои се однесуваат на знаење, вештини и способности, односно компетенции на поединецот. Анализата на објавената литература на оваа проблематика ја сублимира следнава сеопфатна дефиниција за компетенции:

---

[1] Види на пример UNDP Competency Framework

[2] Во англиската терминологија, во дел од литературата на оваа област, се прави разлика помеѓу термините '*competence/s*' и '*competency/ies*'. Таму каде што се прави разлика, терминот '*competence*' се однесува на активност, однесување или резултат кој е прикажан во перформансите на поединецот односно примена на знаењето, додека '*competency*'се однесува на индивидуалните карактеристики, вештини и квалитети на поединецот кои се основа за супериорни перформанси (на пример, Cedefop; European Commission Digital Competence Framework). Сепак, многу организации не прават разлика помеѓу овие термини и истите често се користат наизменично, односно терминот 'competency' се користи со овде наведеното значење на 'competence' (на пример, UNDP; IOM).

„Компетенциите се однесуваат на: 1) когнитивни компетенции, кои опфаќаат примена на теории и концепти, како и неформално искуствено знаење; 2) функционални компетенции (вештини и know-how), односно задачи кои поединецот е способен да ги сработи во одредена област на работа, учење или социјална активност; 3) интерперсонални компетенции кои вклучуваат однесување на личноста во одредени ситуации; 4) етички компетенции кои вклучуваат поседување на одредени лични и професионални вредности[3].“

Во таа насока, и Cedefop ги дефинира компетенциите како „способност за соодветна примена на резултатите од учење во конкретен контекст (образование, работа, личен или професионален развој); или способност за примена на знаењето, вештините и личните и социјалните способности во деловни или образовни ситуации и во личниот и професионалниот развој. Притоа, се потенцира дека компетенциите не ги вклучуваат само когнитивните елементи, туку и функционалните аспекти (вклучувајќи ги стручните вештини), како и интерперсоналните карактеристики (социјални, организациски вештини итн.) и етичките вредности[4].“

Покрај терминот компетенции, во голем дел од научната литература, како и во меѓународни организации и фирми, се користи терминот ‘вештини’ како сеопфатен. Во таа насока, OECD заклучува дека и покрај клучната важност која ја имаат вештините на пазарот на трудот, не постои консензус за тоа што вештините вклучуваат, а поради тоа не постои ниту унифицирана дефиниција за терминот, па истиот може да се користи во поширока и потесна смисла[5]. Истото важи и за останатите термини, како на пример горенаведените компетенции. Додека во еден дел од литературата, компетенциите се употребуваат како сеопфатен термин за знаењата, вештините и способностите чија примена од страна на поединецот придонесува за одредено однесување и перформанси, во другиот дел од литературата овие термини се користат наизменично, односно терминот ‘вештини’ се користи како сеопфатен. Неусогласеноста во терминологијата и нејзината интерпретација одат дотаму што дури и во склоп на иста организација се користат различни термини. Таков е примерот со документите од Европската комисија, каде

[3] Transparent Competences in Europe, “*Overview of European Competency Frameworks*”, TRACE Project number: 2005-2028/001 LE2-51OREF, 2005, [http://www.menon.org/wp-content/uploads/2012/11/9.-TRACE-Overview-of-EU-competency-frameworks1.pdf]

[4] Cedefop; European Parliament and Council of the European Union, 2008, [https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/validation-non-formal-and-informal-learning/european-inventory/european-inventory-glossary#C]

[5] OECD, “*Getting skills right: skills for job indicators*”, 2017, p. 14 [https://www.oecd.org/employment/getting-skills-right-skills-for-jobs-indicators-9789264277878-en.htm]

во дел од нив терминот 'компетенција' е сеопфатен и ги опфаќа знаењата и вештините[6], а во друг дел од документите[7], термините 'знаење', 'вештини' и 'компетенции' се третираат како различни категории[8]. Анализата, спроведена од Mulder на повеќе од 40 дефиниции на терминот 'компетенција', идентификува повеќе разлики во неколку димензии на концептот, меѓу кои и: знаење - наспрема способност, однесување/ резултати - наспрема способност, ориентација кон перформанси - наспрема ориентација кон развој и слично[9]. Од тие причини, а истовремено да ги избегнеме замките во интерпретацијата на различната терминологија, во оваа книга, термините '*компетенции*' и '*вештини*' ќе се користат наизменично, во поширока смисла на зборот, односно ќе ги опфаќаат знаењата, способностите, карактеристиките и однесувањето на поединецот и тоа во деловен контекст.

Дополнително, OECD ги дефинира знаењата, вештините и способностите на следниов начин: *Знаењето* се однесува на организиран збир на информации најчесто од фактичка и процедурална природа, кое, доколку се користи, овозможува адекватни перформанси на работно место; *Вештината* се однесува на умешна мануелна, вербална или ментална употреба на податоци или предмети. Вештините можат да се евалуираат преку мерење на квантитетот и квалитетот на перформансите; *Способноста* се однесува на капацитет за извршување на видливи активности, односно тие се евидентни преку активностите и однесувањето на поединците во работењето[10].

Слична дефиниција на овие термини е дадена и во литературата од областа на управувањето со човечки ресурси, каде *знаењето* подразбира збир на информации за одредена област кои вработениот треба да ги поседува за соодветно извршување на работата; *вештината* се однесува на видливите способности на вработениот во извршување на активностите; *способноста* ги вклучува менталните или физичките активности на вработениот во спроведување на активностите и задачите[11].

---

[6] Види на пример: European Key competencies for lifelong learning framework, European Commission, 2007

[7] На пример: European Qualifications Framework, European Commission, 2008

[8] OECD, "Survey of adult skills", 2019, [http://www.oecd.org/publications/the-survey-of-adult-skills-f70238c7-en.htm]

[9] Mulder, M., "Competence – the essence and use od the concept in ICVT", *European Journal of Vocational Training* No.40, 2007, p.11

[10] OECD, "*Getting skills right: skills for job indicators*", 2017, p. 15 [https://www.oecd.org/employment/getting-skills-right-skills-for-jobs-indicators-9789264277878-en.htm]

[11] Carrell, M.R., Kuzmits, F.E. & Elbert, N.F., "*Personnel: Human resource management*", 3rd Ed., Merrill Publishing Company, 1989, p. 59

Вештините на индивидуално ниво се детално анализирани во последниве децении. Нивото и видот на вештини се разликува кај поединците. Тие се резултат на општите когнитивни способности, образованието и работното искуство, кои значајно влијаат на севкупните компетенции на поединецот[12]. Сублимирајќи ги различните аспекти на вештините кои се обработуваат во економијата, психологијата и социологијата, Green смета дека вештините исполнуваат три критериуми: социјално се одредени, генерираат вредност и се подобруваат со обука и развој[13]. Последниве децении се интензивираат истражувањата на вештините и способностите на вработените, како одговор на зголемениот фокус на фирмите и економиите кон знаењето и вештините на работната сила како централен фактор за постигнување на одржливост и постигнување на конкурентска предност.

Соодветен микс на знаења и вештини е клучен за успехот на поединецот, но и за фирмите. Формалните квалификации на вработените и знаењата од струката се само дел од вештините потребни за постигнување на конкурентност на фирмите. Истражувањата спроведени во последниве години за најзначајните вештини кои поединецот би требало да ги поседува, покрај стручните вештини, ги идентификуваат и меките, дигиталните и претприемничките вештини. Во мета-анализа на вештините кај студентите потребни за 21-от век, Светскиот економски форум идентификува 16 различни вештини, кои се групирани во три кластери: *примена на основните вештини во секојдневните активности:* меѓу кои и научна, финансиска и ИКТ писменост; *пристап во решавање на комплексни проблеми*: како критичко размислување, решавање на проблеми, креативност, комуникација и соработка; *пристап кон промените во средината*: вклучувајќи ги и иницијативата, прилагодливоста, водство и слично[14].

Меките вештини, кои уште се нарекуваат и генерички вештини, вештини за вработливост, односно сите вештини кои ги дополнуваат стручните вештини, се преносливи помеѓу индустриите и работните места. Тие се однесуваат на аспекти како комуникација, тимско работење, решавање на проблеми, расудување, донесување на самостојни одлуки и слично, а во многу студии тука се вклучени и дигиталните вештини. Потребата на овој тип на вештини е сè

---

[12] Boxall, P. & Purcell, J., "*Strategy and human resource management*", Palgrave Macmillan, 2003, p. 140

[13] Green, F., "*What is skill? An inter-disciplinary synthesis*", LLakes Research Paper 20, Centre for learning and life change in knowledge economies and societies, 2011, p.5 [http://www.llakes.org]

[14] World Economic Forum, "*What are the 21st-century skills that every student needs?*", 2016, [https://www.weforum.org/agenda/2016/03/21st-century-skills-future-jobs-students/]

понагласена, особено со зголемувањето на услужниот сектор на глобално ниво, но и како резултат на новиот приод во работењето кој се базира на проектна ориентираност и работење во динамични и променливи организациски и пазарни средини. Во таа насока, Deloitte Access Economics предвидува дека до 2030 година овие вештини (тука се вклучени и дигиталните вештини) ќе бидат клучен критериум кај две третини од работните места[15]. Едно од нивните истражувања на меките вештини на вработените покажува дека вработените кои применуваат вештини поврзани со тимско работење се 3% попродуктивни од останатите вработени[16].

Од друга страна пак, истражувањето на важноста на меките и стручните вештини кај студентите на информатичките науки и фирмите од ИТ индустријата покажува одредени разлики во нивните перцепции. Имено, важноста на меките вештини, особено во однос на тимско работење и комуникација, е подеднакво истакната и од страна на студентите и од фирмите. Главните разлики во перцепциите се забележуваат кај стручните вештини. Имено, перцепцијата на студентите за важноста на одреден дел од стручните вештини е поголема од таа на фирмите[17]. Овие наоди го потврдуваат сè поголемото значење кое фирмите го даваат на меките вештини, а кои стануваат подеднакво важни како и стручните вештини. Во студијата која анализира скоро два милиони огласи за вработување на 30 најчесто огласувани занимања во САД се констатира дека формалното образование е најважниот критериум за работодавачите, кој се бара во 67% од огласите. Покрај формалното образование, во 49% од огласите се бараат вештини потребни за услужната дејност, а кај 20-40% од вкупниот број на огласи се бараат некогнитивни вештини, како дигитални вештини, комуникација и тимско работење, аналитички вештини, флексибилност и креативност. Работното искуство е третиот критериум кој се појавува кај 38% од огласите[18]. Како главни недостатоци

[15] Deloitte Access Economics, "*Soft skills for business success*", Deakin Co., 2017 [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-deakin-soft-skills-business-success-170517.pdf]

[16] Deloitte Access Economics, "*Collaborative economy*", 2014, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-collaborative-economy-google-170614.pdf]

[17] Patacsil, F.F. & Tablatin, C.L.S., "Exploring the importance of soft and hard skills as perceived by IT internship students and industry: A gap analysis", *Journal of Technology and Science Education* 7(3), 2017, pp.347-368

[18] Beblavy, M., Fabo, B. & Lenaerts, K., "Skills requirements for the 30 most-frequently advertised occupations in the United States: An analysis based on online vacancy data", CEPS Special Report No.132, 2016 [https://www.ceps.eu/ceps-publications/skills-requirements-30-most-frequently-advertised-occupations-united-states-analysis/]

на вештини кај апликантите највеќе се наведуваат стручните и меките вештини. Така, истражувањето спроведено од страна на SHRM, наведува дека во однос на меките вештини најмногу недостасуваат вештините кои се однесуваат на решавање на проблеми, критичко размислување, иновативност и креативност (кај 37% од работодавачите), способност за справување со комплексни состојби (32%) и комуникација (31%). Во однос на стручните вештини, односно вештините кои се тесно поврзани со работното место и конкретната индустрија, најчесто недостигаат вештини кои се бараат во трговијата и занаетчиството, информатичка и компјутерска технологија, инженерство, медицина и природните науки[19]. Сепак, не смее да се изуми дека истражувањата на оваа проблематика не можат да бидат сеопфатни. Првенствено, тоа се должи на големиот број на занимања, односно различни вештини потребни за конкретно занимање и работно место. Така, наодите на повеќето истражувања се во согласност со концептуалната поставеност на вештините во истражувањето (постојат разлики во поделбата на вештини во различни студии), главниот фокус на истражувањето во однос на вештините (односно кои вештини претежно се истражуваат) и методологијата на истражување.

Оттука, со цел да се опфатат што повеќе занимања и следствено потребни вештини за тие работни места, McKinsey Global Institute ги класифицира вештините на работната сила во пет категории, согласно група на занимања каде се потребни тие вештини, и тоа[20]:

- *Физички и мануелни вештини* – меѓу кои, вештини поврзани со мануелна работа и работа со машинерија, механички и занаетчиски вештини и слично;
- *Основни когнитивни вештини* – меѓу кои, основна писменост и комуникација, основно ниво на дигитални/компјутерски вештини;
- *Повисоки когнитивни вештини* – меѓу кои, напредно ниво на писменост и пишување, вештини поврзани со квантитативни и статистички анализи, процесирање и интерпретирање на комплексни информации, проектен менаџмент, креативност и критичко размислување и одлучување;
- *Социјални и емоционални вештини* – меѓу кои, напредни вештини за комуникација и преговарање, интерперсонални вештини и емпатија, водство и менаџмент, претприемништво и иницијатива, прилагодливост и континуирано учење, спроведување на обуки и размена на знаење;

[19] SHRM, "*The global skills shortages: Bridging the talent gap with education, training and sourcing*", 2019,

[20] McKinsey Global Institute, "*Skill shift: Automation and the future of the workforce*", McKinsey Company, Discussion Paper, 2018, p.5 [https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce]

- *Технолошки вештини* – меѓу кои, од основни до напредни дигитални вештини, вклучувајќи и напредни ИТ вештини, програмирање, математички вештини, напредна анализа на податоци, потоа дизајн на технологија, инженерство, научна работа и развој.

Притоа, оваа студија предвидува значајни промени во потребата и побарувачката на овие вештини во периодот до 2030 година. Пораст на потребите за повисоките когнитивни, социјални и емоционални, како и технолошки вештини се очекува како резултат на масовната дигитализацијата и автоматизацијата. Најголемите промени се очекуваат во делот на технолошките вештини, како на напредните технолошки вештини кои се однесуваат на програмирање, напредна анализа на податоци и технолошки дизајн, така и на пониските нивоа на дигитални вештини кои се однесуваат на примената на технологијата во различни работни средини. Притоа, времето поминато во користење на овие вештини на работа ќе се зголеми за 41% во Европа и 50% во САД, додека потребата за напредните ИТ вештини во наредните десет години ќе се зголеми дури за 90%, а за пониските нивоа на дигитални вештини за 65% и 69% во Европа и САД, соодветно. Промените во делот на социјалните и емоционалните вештини, како и повисоките когнитивни вештини ќе бидат резултат на промените на организациските структури и процеси и новите начини на работење. Притоа, најголем раст на потребата за овие вештини е идентификувана кај претприемништвото и преземањето на инцијатива (за околу 33%) и кај креативноста, критичкото размислување и одлучувањето (нешто помалку од 20%)[21]. Слично, во следните години и Cedefop предвидува пораст на потребата од вештини кои се однесуваат на односи со потрошувачи, комуникација и тимско работење, решавање на проблеми, планирање и напредни дигитални вештини[22].

Земајќи го предвид горенаведеното, во следните години може да се очекува континуирано менување на природата на задачите и обврските на вработените, што ќе генерира потреба од зголемена примена на високо ниво на когнитивни и некогнитивни вештини во извршување на нерутински активности во непредвидливи и променливи околности. Затоа, фирмите ќе треба да го градат својот човечки капитал на начин кој ќе овозможи исполнување и/или надминување на новите критериуми, односно потреби за знаења, вештини и способности, со цел постигнување на одржливост и конкурентска предност во новата пазарна реалност.

[21] Ibid, p. 7-11

[22] Cedefop, "*Insights into skill shortages and skill mismatch: Learning from Cedefop's European skills and jobs survey*", Cedefop reference series No.106, 2018, p.30 [http://data.europa.eu/doi/10.2801/645011]

2. ЗНАЧЕЊЕТО НА ВЕШТИНИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ФИРМИТЕ

За човечките ресурси да можат да придонесат за постигнување на конкурентска предност на фирмата потребно е да имаат високо ниво на знаења и вештини, на мотивираност, и на посветеност кон организацијата и нејзините цели. Во таа насока, целокупната филозофија на управувањето во фирмата, особено политиките и практиките на управување со човечките ресурси, треба да се насочени кон примена и развој на знаењата и вештините на вработените за постигнување на максимални придобивки од човечкиот капитал во фирмата.

Целокупните промени во работењето на фирмите, покрај зголемената конкуренција и динамика на промените, ги ставија знаењата и вештините во центарот на политиките на фирмите, а интересот за нив сè повеќе се зголемува, како во фирмите, преку регрутацијата односно селекцијата и интензивните обуки, така и во науката, преку интензивирање на истражувањата во оваа проблематика. Така, одреден број на истражувања наоѓаат позитивна врска помеѓу меките вештини и надоместоците на вработените (како предвидување на нивната продуктивност). На пример, Balcar констатира дека меките вештини се подеднакво важни како и стручните вештини, а обуката на работното место за надградба на меки и стручни вештини има позитивни ефекти на продуктивноста на вработените. Истражувањето, спроведено на 1.500 вработени покажува дека зголемување на стручните и меките вештини резултира со зголемување на надоместоците од 8,84% и 8,51%, респективно[23]. И други студии се фокусираат на поврзаноста на високото ниво на вештини на вработените и перформансите на фирмите, најчесто претставени преку нивото на продуктивност. Во таа насока, истражувањата покажуваат дека стручните и меките вештини се позитивно поврзани со вкупниот фактор на продуктивност, а разликата во нивото на вештини објаснува од 3 до 10% од разликата во продуктивноста помеѓу високо и ниско рангираните производствени фирми опфатени во анализата. Исто така, покажано е дека таа врска е двонасочна, односно попродуктивните фирми вработуваат поединци со повисоко ниво на вештини[24].

Високото ниво на вештини на вработените и менаџерите е тесно поврзано и со нивото на иновации кај фирмите, но и нивниот технолошки развој. Имено, малите и средните претпријатија со

[23] Balcar, J., "Is it better to invest in hard or soft skills?", *Economic and Labour Relations Review*, 27(4), 2016, pp. 453-470

[24] Haskel, J., Hawkes, D. & Pereira, S., "*Skills, human capital and the plant productivity gap: UK evidence from matched plant, worker and workforce data*", CeRiBA, 2005, [http://www.ceriba.org.uk/pub/CERIBA/SkillsPlantProdGap/HHP_Oct05.pdf]

високо ниво на капацитет за иновации имаат неколку внатрешни фактори кои влијаат на нивото на иновациите, меѓу кои во студијата се истакнати високите нивоа на стручни вештини на вработените, како и технолошките ресурси во фирмите[25]. Сепак, ваквиот вид на истражувања се робусни и покрај вклучувањето на одреден број контролирани фактори во анализите. Помеѓу истражувачите постои согласност дека методолошки е многу тешко да се изолира влијанието на вештините врз перформансите на фирмите. Претежно тоа се должи на две причини: прво, перформансите на фирмите се резултат на повеќе внатрешни и надворешни фактори; второ, степенот на влијание на вештините на вработените зависи во голем обем од целокупниот контекст во кој делува фирмата, и тоа организациски, технолошки, секторски и национален.

Особено интересни се наодите од истражувањата спроведени во Обединетото Кралство во текот на 1990-тите години кои соодветствуваат со тие на Finegold и Soskice[26], а кои укажуваат на тоа дека неуспехот на државата да ја едуцира и обучи работната сила на ниво на конкурентите е и причина и последица за нејзините послаби економски перформанси: причина – бидејќи недостатокот на добро едуцирана и обучена работна сила го ограничува одговорот на фирмите на промените во светските економски услови, и последица – бидејќи производствените техники и технологии во фирмите во државата многу години генерираа побарувачка на ниско квалификувана работна сила. Оваа состојба јасно ја прикажува меѓусебната зависност на понудата и побарувачката на вештини на пазарот на трудот, но и условеноста на напредните вештини од деловното опкружување во фирмите и нивните последователни потреби, како и од стратешката ориентација и политиките на фирмите, што впрочем е отсликано и во дел од резултатите во горенаведените истражувања.

Денес, во услови на брзи технолошки промени, поширока дигитализација во производствениот и услужниот сектор и сè поголем конкурентски притисок, напредните вештини на вработените станаа основен предуслов за раст и развој на фирмите во сите сектори на економијата. Ваквите трендови поставија нови критериуми за вработени со високо ниво на когнитивни и нерутински вештини, кои можат да се справат со нови непредвидливи активности и задачи и брзо да ги

[25] Albaladejo, M. & Romijn, H.A., "Determinants of innovation capability in small UK firms: An empirical analysis", ECIS working paper series, Vol. 200013, Eindhoven University of Technology, 2000, [https://pure.tue.nl/ws/files/1517301/538750.pdf]

[26] Finegold, D. & Soskice, D. "The failure of training in Britain: analysis and prescription", Oxford Review of Economic Policy, 4(3), 1988, pp.21-53 во Bratton, J. & Gold, J., "*Human resource management: theory and practice*", 4th Ed., Palgrave Macmillan, 2007, p. 317

разберат и совладаат новите идеи и концепти[27]. Главната карактеристика на денешниот успешен вработен е неговата способност да решава комплексни проблеми преку креативни и иновативни решенија во новонастанати ситуации. Поседување на знаење и вештини веќе не е доволно, туку важноста на истите лежи во нивната примена. Во таа насока, дефинирајќи ги вработените кои ги поседуваат соодветните знаења и вештини, Swart нагласува „…вработени кои ги применуваат своите значајни знаења и вештини во решавање на комплексни, нови и апстрактни проблеми во средини кои обезбедуваат богато колективно знаење и релациони ресурси[28].“ Во економијата базирана на знаење, успехот на фирмите не се должи на соодветното управување со физичките ресурси, туку со нефизичките, меѓу кои и човечкиот капитал.

Од економска перспектива, знаењата, вештините и способностите се форма на човечки капитал кој генерира вредност за фирмите и економијата. Всушност, човечкиот капитал се однесува на знаењето, образованието, обуките, вештините и експертизата кои ги поседуваат вработените[29], односно сите карактеристики и способности на поединецот било да се вродени или стекнати, а кои даваат вредност и можат да се подобрат преку соодветно инвестирање во нив[30].

Човечкиот капитал во многу нешта е сличен на материјалниот (физичкиот) капитал на фирмите, бидејќи овозможува сегашен и иден поврат за фирмите како резултат на вредноста која ја генерираат вработените преку примена на нивните знаења, вештини и способности, особено во активностите кои даваат додадена вредност за фирмите[31]. Сепак, повратот од овие инвестиции е несигурен, бидејќи однесувањето и перформансите на вработените можат да отстапуваат од очекувањата на фирмата. Затоа се потребни инвестиции во форма на ресурси, средства и време за да можат фирмите да изградат соодветни политики на привлекување, мотивирање и задржување на човечкиот капитал. Од друга страна, тој капитал се разликува од останатиот капитал од повеќе аспекти: прво, тој е нефизички и тешко може да се квантифицира,

---

27 OECD, “*Skills for Jobs*”, 2018, p.13 [https://www.oecdskillsforjobsdatabase.org/methodology.php]

28 Swart, J. “HRM and knowledge workers”, Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P., (Eds), “*The Oxford handbook of human resource management*”, Oxford University Press, 2007, p. 452

29 Crawford, R., “*In the era of human capital*”, Harper Business, 1991, p. 26

30 Schultz,T. W., “Investing in people: The economics of population quality”, University of California Press, 1981, p.21 во CIPD Report, “*Human capital theory: Assessing the evidence for the value and importance of people to organizational success*”,2017,[https://www.cipd.co.uk/Images/human-capital-theory-assessing-the-evidence_tcm18-22292.pdf]

31 Bhattacharya, M & Wright, P.M., “Options for human capital acquisition”, Storey, J., Wright, P. & Ulrich, D. (Eds), “*The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*”, Routledge Taylor & Francis Group, NY, 2009, p. 361

особено заради фактот што истиот е тесно поврзан со контекстот во кој делува; второ, неговата вредност зависи и од примена на други ресурси во фирмите, како на пример, технологијата; трето, фирмата не го поседува човечкиот капитал, односно истиот е дел од вработените, што поттикнува потреба од политики за нивно мотивирање и задржување. Сето ова го прави управувањето со човечкиот капитал да претставува континуиран предизвик за фирмите.

Додека човечкиот капитал, односно знаењето, вештините и способностите на вработените, претставува основа за постигнување на конкурентска предност, тоа што ги разликува успешните фирми од останатите е начинот на кој управуваат со овој капитал. Успешното управување со човечкиот капитал е тесно поврзано и со останатите форми на интелектуален капитал во фирмата. Во таа смисла, социјалниот (мрежни структури, врски и односи во фирмата)[32] и организацискиот капитал (патенти, бази на податоци, внатрешни структури, организациски рутини, и слично)[33] се тесно поврзани со човечкиот капитал и значајно придонесуваат за ефектуирање на потенцијалните придобивки за фирмата преку градење на средина со која се овозможува создавање, надградување и, уште поважно, примена на знаењата и вештини во фирмата[34]. Оттука, целокупниот организациски контекст во кој делуваат вработените, директно влијае на степенот за примена на нивните знаења, вештини и способности.

Многу меѓународни организации во своите студии спроведени на оваа проблематика, ја посочуваат токму примената на вештините како еден од приоритетите во градењето на политики на човечки капитал на фирмите и економиите. Притоа, во градење на организациските средини, фирмите треба да ги земат предвид деловните процеси вклучувајќи и аспекти како: дизајн на процеси, дизајн на работно место, практиките на управување со човечките ресурси, користењето на технологијата и организациската култура. Се разбира, неминовно влијание имаат и надворешните фактори особено оние кои произлегуваат од спецификите на индустријата, тековните економски услови на национално ниво и

[32] CIPD Report, "*Human capital theory: Assessing the evidence for the value and importance of people to organizational success*", 2017, p.8 [https://www.cipd.co.uk/Images/human-capital-theory-assessing-the-evidence_tcm18-22292.pdf]

[33] Според поделбата на Edvinsson & Malone, организацискиот капитал (организациски системи, структури, и бази на податоци и ИТ структура) е интегриран дел од структурниот капитал, кој вклучува и процесен (процеси, процедури, техники и рутини) и иновациски капитал (патенти, трговски марки, авторски права). Види Edvinsson, L. & Malone, M., "*Intellectual capital*", Harper Business, 1997

[34] Youndt, M.A., Subramanian, O. & Snell, S.A., "Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns", *Journal of Management Studies* 41, 2004, pp.335-61

расположливите знаења и вештини на пазарот на трудот. Од аспект на внатрешните фактори кои директно влијаат на примената на знаењата и вештините на вработените, се посочуваат неколку, меѓу кои[35]:

- *Учество на вработените* – вклучување на вработените во градењето на деловната стратегија и работните процеси во фирмата, со цел ефективно користење на нивните знаења, вештини и искуства;
- *Автономија* – зголемување на ингеренциите на вработените, во смисол на нивна автономија во одлучувањето за начинот на кој ќе ја спроведат работата;
- *Оцена на вештините* – анализа на потребите за идни вештини vis-à-vis тековните вештини на вработените;
- *Редизајн на работно место* – конципирање и промени на активностите и задачите на работно место на начин кој ќе овозможи поголема примена на знаењата и вештините, со цел усогласување на потребите на фирмата со вештините на вработените;
- *Ротација на работно место* – ротација на вработените на различни работни места во фирмата, со што се овозможува проширување на знаењата и вештините на вработените;
- *Развој на мултидисциплинарни вештини* – обука на вработените за вештини кои се разновидни и кои им овозможуваат совладување на активности и задачи кои не се директно поврзани со описот на нивното работно место;
- *Трансфер на знаење* – размена на знаењето помеѓу вработените преку различни методи, меѓу кои и на пример менторирање од поискусни вработени.

Знаењата и вештините на вработените не се фиксна категорија. Континуираниот развој на вработените е потребен за раст и развој на фирмите бидејќи поттикнува надградба на знаењата и вештините кои му овозможуваат на поединецот да се прилагоди на и/или да ги предводи промените. Ваквата инвестиција во човечкиот капитал од страна на фирмата има и подалекусежни придобивки. Имено, не само што се подобруваат знаењата и вештините на ниво на фирма туку истовремено се зголемува и посветеноста на вработените кон организациските цели. Се разбира, ова влијание не е секогаш праволиниско. За генерирање на вакви ефекти од развојот на човечките ресурси потребно е да постои двостран бенефит, односно да бидат усогласени и задоволени и индивидуалните и организациските интереси, што ќе биде детално образложено подолу.

[35] Skills Australia, "Better use of skills, better outcomes: A research report on skills utilization in Australia", Commonwealth of Australia, 2012, [https://www.voced.edu.au/content/ngv%3A51508]

3. ПОТРЕБНИ ВЕШТИНИ НА ВРАБОТЕНИТЕ И УСЛОВИ ЗА НИВНА ПРИМЕНА ЗА ПОСТИГНУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТ НА ФИРМИТЕ

Редизајнирањето на работните процеси и трансформацијата на работата, односно новите форми на организација на работата, кои се резултат на целокупните глобални промени кои ги одбележаа претходните децении, неизбежно вклучуваа мултидисциплинарни вештини на вработените и интегрирање на рутинските со нерутинските задачи и активности. Тоа, пак, стимулираше сè поголем интерес кон знаењето, вештините и способностите во организациите и управувањето со истите, односно кон севкупен развој на човечкиот капитал на организациите.

3.1. Мултидисциплинарни вештини во современата економија

Традиционалните системи на работа беа постепено заменети со нови посовремени концепти како одговор на политичките, економските и пазарните движења. Така, зголемувањето на учеството на услужниот сектор во економиите, глобалната конкуренција и развојот на технологијата иницираа структурни промени во работењето во фирмите, реорганизирање на работните процеси и нови начини за управување со човечкиот капитал. Тоа, пак, создаде потреба за продлабочување на стручните вештини на вработените, но и за проширување на севкупните вештини, особено меките, дигиталните и претприемничките вештини. Ваквите промени во работењето на фирмите ставија акцент на проширување на меките вештини, особено оние кои се однесуваат на преземање на инцијатива, тимско работење, адаптирање кон промени и слично, како резултат на зголемување на конкуренцијата, но и на комуникацијата и проектната ориентираност во фирмите. Континуираниот развој на информатичката и комуникациската технологија и нејзината сè помасовна примена која одеше во чекор или ги предводеше, промените во сите сектори на економијата услови нови критериуми за надградба и постојан развој на дигиталните вештини. Овие вештини во денешниот начин на работење се интегрирани во критериумите на скоро сите работни места во различни индустрии. Дополнително, може да се каже дека динамиката и новите критериуми во работењето, поттикот за постигнување на конкурентска предност, како и постојаните промени во деловното опкружување, наметнаа и потреба за брз одговор на фирмите со цел одржување на пазарните позиции. Спремноста на фирмата да ги предводи или да држи чекор со промените во опкружувањето бараше и поголема флексибилност на фирмите. Претприемничката

ориентација на фирмите, која условува намалување на менаџерските нивоа, менување на организациските структури, воведување на проектни тимови, поттикнување на креативно размислување кај вработените и слично, им овозможува на фирмите брзо да реагираат на надворешните влијанија и да ја одржат конкурентноста на фирмата. Сè поголемото насочување кон претприемничките вештини создаде услови истите да се бараат од вработените на сите нивоа, а не само кај менаџментот.

Ваквиот тренд бележеше и сè поголема посветеност на фирмите кон развој на мултидисциплинарни вештини на вработените. Стручните вештини на вработените и обуките на работно место повеќе не се доволни за да гарантираат одржување на конкурентска предност во услови на развој на економии базирани на знаење и помасовна глобална трка кон знаење, иновативност и зголемена вредност на производите и услугите. Водечките фирми почнаа да создаваат работни средини кои се посветени на постојано учење и надградба на знаењата и кохерентен систем на политики кој ги поддржува креативноста и иновациите.

На национално ниво, владите почнаа да креираат стратегии за развој на вештините, класифицирајќи ги истите и поставувајќи цели кои треба да бидат постигнати со цел нивните економии да држат чекор во глобалната трка по конкурентска предност. Предвидувајќи ги идните потреби за специфични вештини, како на пример, напредни ИКТ вештини и претприемнички вештини, OECD разви сеопфатна стратегија на вештини која има за цел да ги насочи националните напори за зацврстување на системите за развој на вештините и за креирање на адекватни политики кои ќе поттикнат постигнување на конкурентна работна сила и економски просперитет (Слика 1)[36]. Стратегијата на вештини е формулирана врз основа на три столба, и тоа: развој и надградба на релевантни вештини, активирање на понудата на вештини и ефективна употреба на вештините. Овие елементи се сметаат за појдовни аспекти во градењето на националните политики за развој на вештините во новата економија базирана на знаење и/или дигитална економија. Понудата на вештини не е само одговор на побарувачката, туку може да има и значително влијание на самата побарувачка. Оттука, главна цел во политиките на вештини на национално ниво е обезбедувањето на задоволително ниво на квантитет и квалитет во понудата на вештини за задоволување на

[36] OECD, "*Better skills, better jobs, better lives: A strategic approach to skills policies*", OECD Publishing, Paris, 2012, p. 14, [https://www.oecd-ilibrary.org/education/better-skills-better-jobs-better-lives_9789264177338-en]

сегашните и идните потреби. Развојот на потребните вештини треба да се обезбеди преку формалното и неформалното образование, обуките, како и преку привлекување и задржување на образованата работна сила. Исто така, активирањето на неактивните поединци на пазарот на трудот директно резултира со зголемување на базата на вештини на национално ниво. И конечно, инвестирањето во развојот на вештините од страна на поединците, фирмите и институциите треба да биде придружено со политики кои ќе овозможат ефективна примена на овие вештини[37].

Слика 1. Рамка за стратегија на вештини развиена од OECD

Извор: OECD, 2012

Економијата базирана на знаење и дигиталната економија, концепти кои претставуваат цел на секоја современа економија денес, поставуваат нови критериуми за вештини на работната сила кои се потребни за постигнување на конкурентност, како напредни дигитални вештини, претприемнички и меки вештини, покрај стручните вештини. Примената на дигитални вештини не само во деловните субјекти, туку и во секој друг аспект на општеството претставува предизвик за сегашното ниво на ИКТ вештини кај работната сила во Европа[38]. Во следните години, европските земји

[37] OECD, "*Technical Report of the Survey of Adult Skills (PIAAC)*", 3rd Ed., 2019, p.6 [http://www.oecd.org/skills/piaac/publications/PIAAC_Technical_Report_2019.pdf]

[38] OECD, "*New skills for the digital economy: Measuring the demand and supply of ICT skills at work*", OECD Digital Economy Papers, No. 258, OECD Publishing, 2016, p. 20

ќе треба да развијат национална агенда усогласена со целокупната стратегија на ЕУ за да ги исполнат целите на иновативно општество. Во таа насока, многу земји ги редизајнираат своите наставни програми во сите циклуси на формалното образование, со цел да ги надградат знаењата по математика и природните науки на студентите, да ги зајакнат дигиталните вештини кај студентите, да развиваат вештини за аналитичко и критичко размислување, како и компетенции за решавање проблеми. Водечките студиски програми вклучуваат интердисциплинарни предмети и учење базирано на проекти, а наставните програми се конципирани на начин со кој се поттикнува можноста за примена на стекнати знаења во решавање на поставени прашања, ситуации и проблеми. Исто така, континуираното учење и формалните и неформалните програми за обука на вработените станаа предуслов за проширување на вештините и одржување на конкурентноста на фирмите и економскиот раст на државите.

Во насока на дефинирање на потребните вештини, Советот за информациски и компјутерски технологии на Канада (ICTC) разви рамка на потребни вештини, каде комбинацијата на дигитални и претприемнички вештини е предуслов за развој на дигиталната економија[39]. Според оваа рамка (Слика 2), вештините кои се потребни за економиите и фирмите денес се категоризирани во три функционални нивоа: основни/бизнис/интерперсонални, стручни и претприемнички вештини. Основните вештини треба да се поткрепени со солидни бизнис и интерперсонални вештини, бидејќи изолирани веќе не се доволни дури ни за работните места со пониски квалификации и вештини. Второто функционално ниво се однесува на стручните вештини кои се основни за производствените процеси и услугите, додека пак, стручните вештини треба да се надополнети со претприемнички вештини кои се потребни за дигиталната економија и управувањето со дигитални технологии, како трето ниво. Оттука, додека за работните места со ниско ниво на вештини се потребни основни вештини и основни бизнис и интерперсонални вештини, за работните места со средно и високо ниво на вештини потребни се дигитални и информациони вештини со солидно ниво на бизнис и претприемнички вештини. Градење на систем од вакви вештини е особено значаен за фирмите во дигиталната економија.

[39] Asliturk, E., Cameron, A., Faisal, S., "*Skills in the digital economy: Where Canada stands and the way forward*", The Information and Communications Technology Council (ICTC), 2016, p.21

Слика 2. Спектрум на потребни вештини за дигитална економија, според ICTC

Извор: Адаптирано од ICTC, 2016

Ова, всушност претставува апликативна сеопфатна рамка на потребни вештини за развој на дигитална економија, односно економија базирана на знаење во чиј центар се наоѓа масовната употреба на дигитални технологии. Токму затоа, поседувањето на дигиталните вештини не е цел сама по себе, туку претставува средство за ефикасно користење на можностите кои произлегуваат од информатичкиот и технолошкиот развој. Тие во комбинација со претприемничка ориентација на вработените, соодветни стручни знаења и широк спектар на меки вештини претставуваат предуслов за одржливост и постигнување на конкурентска предност на пазарот.

Сепак, поседувањето на вештини на вработените само по себе не дава додадена вредност на фирмата. За постигнување на ваква вредност, потребно е овие вештини вработените да ги употребуваат во интерес и за цели на фирмата. Односно знаењата, вештините и способностите на вработените (човечкиот капитал) ќе бидат „ефективно употребени за постигнување на конкурентска предност[40].“ Исто така, оваа трансформација од човечки во интелектуален капитал е значително условена и од контекстот, односно фирмите треба да создадат адекватна средина која ќе овозможи надградба, примена и размена на знаењето во организацијата[41]. Затоа, создавање на услови за примена на вештините е подеднакво важно како и градењето на вештините. Фирмите треба да создадат средина, односно да развијат поддржувачки фактори со кои ќе ги поттикнат и ќе им овозможат на вработените да сакаат и да можат да ги применат своите знаења и вештини. Во таа насока, методите за мотивација на вработените и механизмите кои им овозможуваат на вработените поголемо учество во одлучувањето се од

[40] Youndt, M.A., Subramanian, O. & Snell, S.A., “Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns”, *Journal of Management Studies* 41, 2004, pp.335-61

[41] Swart, J., “HRM and knowledge workers”, Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P., (Eds), “*The Oxford handbook of human resource management*”, Oxford University Press, 2007, p.453

суштинско значење за создавање на услови за примена на вештините на вработените, односно постигнување на додадена вредност за фирмата.

3.2. Неопходни услови за примена на вештините на вработените во фирмите

Анализите на факторите кои влијаат на однесувањето и перформансите на вработените отсекогаш побудувале интерес кај истражувачите. Со развојот на индустриското производство се зголемила и потребата од поголема ефикасност во работењето на вработените и на организациите. Така, истражувањата спроведени во средината на 20-тиот век, се однесувале претежно на факторите за зголемување на продуктивноста на вработените, факторите кои влијаат на мотивирање на вработените, дизајнирање на работните процеси и слично. Во последниве декади, во трката по знаење, иновативност и постигнување на конкурентска предност, како на микро така и на макро ниво, таа потреба е дури и поизразена. Тоа придонесува за постојана потрага по нови поефикасни начини и методи за управување со човечкиот капитал за постигнување на организациските цели.

Досегашните истражувања на индивидуалните перформанси на вработените посочуваат дека знаењето, способноста и вештините имаат значајна улога во објаснувањето на перформансите на поединецот. Различното ниво на вештини и на мотивација кај вработените, пак, условува различни перформанси кај вработените. Во таа насока, истражувањата и теориите главно се базирале на способностите и вештините на вработените и механизмите за мотивација на вработените, како основни аспекти во предвидувањето на индивидуалните перформанси. Така, способноста на поединецот, односно неговото знаење и вештини и нивото на неговата мотивација се идентификуваат како главни фактори преку кои фирмите можат да го постигнат посакуваното однесување, односно перформанси на вработените[42],[43]. Анализирајќи ги перформансите на вработените, Odiorne[44] развива матрица на четири видови перформанси, односно можно однесување на вработените, кои се резултат на различните нивоа на способности и мотивација на вработените. Сепак, одредени студии сметаат дека овие два аспекта не се доволни во објаснувањето на работните перформанси

---

[42] Heneman, H.G., Schwab, D.P., Fossum, J.A. & Dyer, L.D., "*Personnel/Human resource management*, 4th Ed., Irwin Inc., 1989, p. 94

[43] Carrell, M.R., Kuzmits, F.E. & Elbert, N.F., "*Personnel: Human resource management*", 3rd Ed., Merrill Publishing Company, 1989, p. 150

[44] Odiorne, G., "Strategic management of human resources", Jossey-Bass, 1985 во Boxall, P. & Purcell, J., "*Strategy and human resource management*", Palgrave Macmillan, 2003, p. 138

и додаваат трет кој се однесува на работната средина, односно на можноста вработените да го применат своето знаење преку вклучување во процесот на одлучување[45]. Оваа рамка станува повторно актуелна и се развива во последниве децении.

Со развојот на концептот на економијата базирана на знаење, се зголемува фокусот кон човечкиот капитал, односно кон компетенциите на работната сила, како на ниво на економија, така и на ниво на организација. Главните аспекти на истражување и поставените цели се фокусираа на надградба и развој на компетенциите на работната сила, надминување на неусогласеноста помеѓу побарувачката и понудата на вештини на работната сила во економиите, надминување на слабостите и недостатоците на вештините на вработените во фирмите и слично. Сепак, последниве години, националните извештаи и научните истражувања сè повеќе го посветуваат своето внимание на примената на овие компетенции. Поседувањето на соодветни знаења и вештини не е доволно. Клучот на придобивките од нив се наоѓа во нивната што поефективна примена. Фирмите, институциите и економиите се стремат да создадат соодветни услови за поголема и поширока примена на знаењата, вештините и способностите на работната сила.

Една од основните теории, која ги предвидува работните перформанси врз основа на вештините на вработените и факторите кои влијаат на нивната примена е АМО теоријата (Ability-Motivation-Opportunity), развиена од Appelbaum et al[46]. Оваа теорија е основен појдовен концепт на многу истражувања во областа на менаџментот на човечки ресурси во последниве две-три декади и претставува воспоставена теоретска основа за објаснување на работните перформанси[47]. Според АМО теоријата, перформансите на вработените

[45] Blumberg, M. & Pringle, C.D., "The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance", *Academy of Management Review* 7, 1982, pp.560-569

[46] Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L., "*Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*", Cornell University Press, 2000, p.27

[47] Овој концепт, покрај теоријата на ресурси, всушност е основа за поставување на т.н. практики за подобри перформанси на компаниите (HPWS - high-performance work systems), според кој одредени практики на МЧР, кои се меѓусебно комплементарни и усогласени со деловната стратегија даваат позитивни резултати во организациските перформанси. Овие практики најчесто вклучуваат ригорозен систем на селекција, интензивни обуки за вработените, систем на надоместоци и награди според учинок, сигурност на работно место, можност за унапредување, и развиен систем на механизми за учество на вработените во одлучувањето. Сепак, на оваа проблематика и до денес се актуелни дебатите за контекстот, надворешните и внатрешните влијанија на овој систем, практиките кои се дел од системот, како и нивната поврзаност со индивидуалните и организациските перформанси.

се функција од способности, мотивација и можност за учество во одлучувањето[48].

$$P = f(A,M,O)$$

Според овој модел, вработените ќе покажат подобри перформанси кога ќе поседуваат соодветни способности, ќе бидат доволно мотивирани да го дадат својот максимум и кога ќе им бидат создадени услови во работната средина за да можат да ги употребат своите знаења и вештини[49]. На индивидуално ниво, компонентата '*способност*' ги опфаќа знаењата, вештините и способностите кои поединците ги поседуваат, '*мотивација*' се однесува на низа ставови и однесувања, односно ниво на поттик на поединците кој го определува инпутот што го даваат вработените, додека '*можност*' се однесува на средствата, односно методите кои овозможуваат способностите и поттикот на вработените да се трансформира во резултат, односно перформанс на вработените[50]. Низа студии ги поврзуваат одделните компоненти на оваа рамка со индивидуалните перформанси на вработените. Така, способноста е директно поврзана со работните перформанси на поединецот, првенствено преку стручното знаење на работно место, односно вработените со повисоки способности кои покажуваат подобри перформанси[51]. Исто така, спремноста и желбата на вработените да ги применат своите способности на работа, односно нивната мотивација[52], како и можноста за поголема вклученост во работењето на фирмата[53], се директно поврзани со работните перформанси. Оттука, за искористување на човечкиот капитал и зголемувањето на придобивките на фирмата од истиот, фирмите треба да ги градат знаењата и вештините на вработените и да создадат средина во која ќе ги поттикнат, односно мотивираат вработените и ќе им овозможат да ги применат своите знаења.

---

48 Boxall, P. & Purcell, J., "*Strategy and human resource management*", Palgrave Macmillan, 2003, p. 20

49 Boselie, P., "High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study", *International Journal of Manpower* 31(1), 2010, pp. 42-58

50 Jiang, K., Takeuchi, R., Lepak, D.P., "Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research", *Journal of Management Studies* 50, 2013, pp.1448---1480

51 Van Iddekinge, C.H., Aguinis, H., Mackey, J.D., DeOrtentiis, P.S., "A meta-analysis of the interactive, additive, and relative effects of cognitive ability and motivation on performance", *Journal of Management* 44(1), 2017, [https://doi.org/10.1177/0149206317702220]

52 White, M. & Bryson, A., "Positive employee attitudes: how much human resource management do you need?", *Human Relations* 66 (3), 2013, pp. 385-406

53 Levine, D.I. & Tyson, L.D'A., "Participation, productivity, and the firm's environment"во Blinder, A. (Ed.), "*Paying for productivity*", Brookings Institution, 1990, pp.183-243

3.3. Концептуална рамка на потребни вештини на вработените и услови за нивна примена

Денес, вработените треба да поседуваат комплементарен сет на специфични знаења, вештини и способности. За постигнување на конкурентност во 21-от век, поединецот треба да поседува сет на мултидисциплинарни вештини, кои вклучуваат (види Слика 3):

- ***Меки вештини*** – способност за самостојна работа и донесување на одлуки поврзани со работата, капацитет за анализа и критичко размислување, капацитет за решавање на комплексни проблеми, комуникација, тимско работење, справување со временски рокови и работа под притисок, брзо прифаќање и адаптирање кон промени, брзо совладување на нови методи и техники на работа, и слично;
- ***Стручни вештини*** - односно технички вештини и знаења кои се однесуваат на спецификите на струката и работното место, како и вештини поврзани со специфичната опрема и процеси кои се користат во конкретната индустрија;
- ***Дигитални вештини*** - вештини кои овозможуваат работа со информатички и комуникациски технологии, вештини за управување со софистицирана опрема и машини и/или смарт технологија, брзо прифаќање на нови технологии;

Слика 3. Потребни вештини на вработените за конкурентност

- ***Претприемнички вештини*** - комбинација на бизнис-вештини и претприемнички вештини кои се однесуваат на проактивност, иницијатива и флексибилност во работењето, спремност за преземање на ризик, креативност и насоченост кон иновации и промени, капацитет за адаптирање кон нови ситуации, лидерски способности, знаења поврзани со деловно планирање и развој на стратегии, финансии и инвестиции, маркетинг, истражување на пазари и продажба, развој на нови производи/услуги и подобрување на истите.

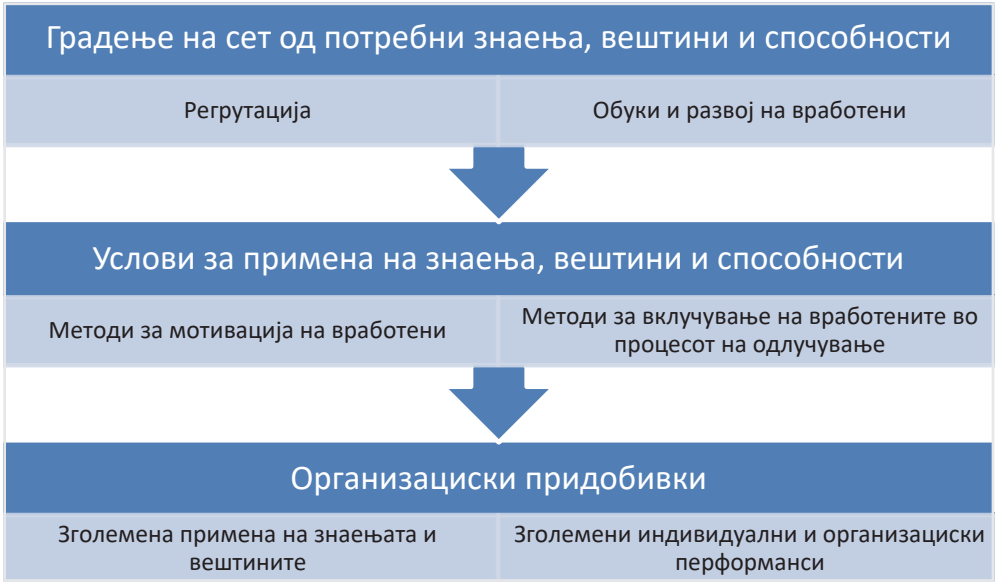
Притоа, различни фактори ја детерминираат потребата за поседување на одредено ниво на секоја од овие вештини. На индивидуално ниво, образовниот профил, акумулираното работно искуство, личниот стремеж за професионално насочување и развој на поединецот, работното место кое го има или посакува, како и индустријата во која делува, го одредуваат нивото на секој од поединечните вештини кои се потребни. Додека пак, на ниво на фирма, потребите за нивото на секоја од овие вештини директно зависат од индустријата во која делува фирмата, долгорочните и краткорочните цели на фирмата, деловната стратегија, степенот на технологија која се применува во фирмата, нивото на конкуренција и слично. На пример, вработените во услужната дејност кои имаат поинтензивен контакт со потрошувачи треба да поседуваат високо ниво на меки вештини, покрај задоволително ниво на стручни вештини поврзани со производите/услугите кои ги нудат. Вработените во производствени капацитети треба да поседуваат високо ниво на стручни вештини поврзани со основната дејност на фирмата, како и задоволително па и напредно ниво на дигитални вештини, особено кај оние фирми кои се технолошки понапредни и/или имаат интегрирано пософистицирани информатички и компјутерски технологии во нивните производствени линии. Понатаму, иако до скоро претприемничките вештини се сметаа за исклучително важни за вработените на менаџерските позиции, денес сè погласно се протежира потребата за претприемничка ориентираност на сите вработени, во приватниот, па дури и во јавниот сектор. Проактивниот пристап во работењето, креативноста и иновативноста, како дел од претприемничката ориентираност се многу поприсутни во сите индустрии и се вклучуваат во основните критериуми на сите работни позиции. Оттука, задоволително ниво на претприемнички вештини е потребно кај скоро сите вработени, а таа потреба е особено нагласена кај оние фирми кои се во брзо растечки индустрии и кај фирмите кои спроведуваат стратегија на иновации. Ваквата комбинација

на вештини ќе му овозможи поголема конкурентност на поединецот на пазарот на трудот, но и потенцијално поголеми придобивки за фирмата, кои би ги имала преку примена на конкурентските вештини со кој располага човечкиот капитал во истата.

Концептуалната рамка за примена на вештините на вработените на начин кој ќе овозможи додадена вредност за фирмите од човечкиот капитал се базира на АМО теоријата ('способност-мотивација-можност') за зголемени индивидуални перформанси. Притоа, во рамката, во делот на потребниот сет на знаења и вештини се предвидени погоре идентификуваните меки, стручни, дигитални и претприемнички вештини кои се потребни за конкурентност во 21-от век. Развиената рамка ја опфаќа главната цел на ова истражување, односно идентификување на нивоата на знаења и вештини на вработените во малите и средните претпријатија во РСМ и условите кои фирмите ги развиваат за примена на овие знаења и вештини.

Главни детерминанти во градење на вештините на вработените во фирмите се процесот на регрутација и обуките и развојот на вработените (Слика 4). Фирмите треба да посветат доволно внимание во изборот на соодветниот кандидат кој со своите меки, стручни, дигитални и претприемнички знаења и вештини целосно ќе ги задоволува критериуми за извршување на работното место согласно тековните и идните потреби на фирмата. Сепак, бидејќи потребата за конкретни знаења и вештини континуирано се менува и се зголемува, фирмите, во

Слика 4. Главни детерминанти за создавање и примена на знаењата и вештините



градење на својот човечки капитал треба да развијат проактивен и системски однос кон развојот на вработените и континуирано збогатување и надградба на нивните компетенции. Токму затоа, процесите на регрутација и обуки за вработените се основни стожери во градењето на човечки капитал со конкурентно знаење, вештини и способности.

Фирмите можат да имаат придобивки од човечкиот капитал кој со себе го носат вработените само преку интензивна примена на нивните знаења, вештини и способности. Затоа, условите кои фирмите ги создаваат, за да ја поттикнат оваа примена се клучни во одредување на ефектите од истите. Мотивираноста, односно поттикот на вработените да ги применат тие знаења, како и можноста која фирмата им ја дава да ги применат се главни детерминанти во процесот на создавање на потребните услови за реализација на позитивните ефекти од човечкиот капитал во фирмите. Со тоа, нивото на придонес на вработените треба да се гледа од перспектива на целокупната слика, при што перформансите на вработените не се само резултат на постоење или непостоење на соодветно ниво на вештини на вработените, туку се производ на покомлексен систем кој вклучува различно ниво на мотивираност на вработените да придонесат за целите на фирмата, како и разлики во контекстот во кој работат, односно постоење на (не)развиени механизми за поголемо вклучување на вработените во процесот на одлучување.

Оваа теорија навидум изгледа едноставно. И навистина, истата може да биде и резултат на логичен пристап кон повисоки перформанси на вработените. Сепак, нејзината примена е релативно комплексна, бидејќи вклучува низа фактори кои треба да бидат исполнети за успешна реализација на истата. Во таа насока, фирмите треба да развијат систем од низа методи и техники, на ниво на практики на менаџмент на човечки ресурси, кои треба да се кохерентни и комплементарни, што претставува неизбежен услов за негова ефективност. Овој систем, вкоренет во организациската култура на фирмата, треба да опфаќа: 1) проактивен пристап кон регрутацијата и обуките и развојот на вработените за градење на знаењата, вештините и способностите; 2) усогласен систем на внатрешни и надворешни награди за мотивирање и поттикнување на вработените да ги применат своите знаења; како и 3) развиени методи за вклучување на вработените во работењето на фирмата, поголема автономија во одлучувањето, двонасочна комуникација и прифаќање на сугестиите и мислењето на вработените за создавање на услови за примена на знаењето и вештините на вработените.

4. СОЗДАВАЊЕ И РАЗВОЈ НА ВЕШТИНИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ФИРМИТЕ

Голем број на истражувања ја потврдуваат значајната улога на знаењата, вештините и способностите во перформансите на вработените, а со тоа и перформансите на фирмите. Прифаќањето на постулатот дека човечките ресурси преку примена на своето знаење и вештини даваат вредност на фирмите, и на економиите во целост, ги поттикна фирмите да развијат посериозен пристап кон градење на својот човечки капитал. Денес, вредноста на човечкиот капитал е широко прифатена од фирмите и работодавачите. Во современото деловно опкружување, единствениот сет на специфични знаења, вештини и способности на вработените значајно придонесува за конкурентска предност на пазарот. Нивото на човечкиот капитал во фирмата е детерминиран од два аспекта, и тоа: процесот на регрутација и обуките и развојот на вработените. Иако во литературата на менаџментот на човечки ресурси неретко се дебатира дали фирмите треба потребните вештини да ги бараат преку регрутирање на нови кадри или преку обуки за надградба на вештините на постојните кадри, истите не се меѓусебно исклучиви. Односно, согласно потребите и приликите на фирмата, човечкиот капитал треба континуирано да се развива и да се надградува како преку регрутација, така и преку обуки.

4.1. Процесот на регрутација како детерминанта на нивото на вештини на вработените

Зголемената важност на човечкиот капитал за успехот и конкурентноста на фирмите, па дури и за нивното опстојување, го постави процесот на регрутација како главен приоритет за многу фирми. Во последниве години, фирмите посветуваат сè поголемо внимание на процесот на регрутација и селекција за да привлечат кадри кои ги поседуваат знаењата и вештините потребни за исполнување на организациските цели. Овој процес е особено важен за оние работни места каде постои потреба од високо специјализирани вештини, но и во секторите кои се технолошко напредни и кај фирмите кои имаат иновативни процеси. Со зголемувањето на комплексноста на работното место се зголемуваат и разликите во перформансите на поединците, кои во голема мера зависат од нивната способност, вештини како и знаење и искуство. Токму од тие причини, фирмите се стремат да ги привлечат и да ги задржат вработените кои поседуваат соодветни компетенции потребни за постигнување на подобри перформанси на фирмата.

Процесот на регрутација директно влијае на квантитетот и квалитетот на апликантите, а со тоа и на потенцијалниот човечки

капитал на фирмата. Успешноста на процесот на регрутација, односно идентификувањето и привлекувањето на што поголем број на апликанти, зависи од повеќе фактори меѓу кои и способноста на фирмата за идентификување на различни методи и канали за привлекување на апликанти, организацискиот имиџ на фирмата и моќта што фирмата ја има на пазарот на трудот. Во тој контекст, едно од најважните истражувања на влијанието на организацискиот контекст врз процесот на регрутација е спроведено од Windolf[54], според кој основни детерминанти на стратегијата на регрутација се моќта на фирмата на пазарот на трудот и 'организациската интелигенција', односно капацитетот на фирмата да го користи знаењето кое го поседува, да собере и да процесира информации кои ќе ѝ овозможат да изгради комплексна стратегија на регрутација. Притоа, фирмите се разликуваат во степенот на моќ кој го имаат на пазарот на трудот, како и во креативноста и проактивноста на активностите поврзани со процесот на регрутација. Оние фирми кои имаат висока моќ на пазарот на трудот и висока 'организациска интелигенција', најчесто ги базираат своите стратегии врз детално профилирање на идеален тип на кандидат, односно посакуван кандидат или врз создавање на хетерогена група на апликанти од различни канали на регрутирање.

Од друга страна, и покрај тоа што раполагаат со соодветни ресурси за постигнување на повисока пазарна моќ, одредени фирми не ги постигнуваат посакуваните резултати во процесот на регрутација заради применување на конзервативни методи на регрутација. Таквите фирми најчесто објавуваат слични критериуми во огласот, користат исти канали за привлекување на кандидати и вработуваат сличен профил на кандидати[55]. Фирмите, пак, кои имаат мала моќ на пазарот на трудот, најчесто мали и средни фирми, се соочуваат со поголеми тешкотии во процесот на регрутирање. Ова особено е засилено во услови на мал пазар на трудот или на сериозен недостаток на потребни вештини на пазарот на труд. Во тие услови, главната детерминанта за успешност на процесот на регрутација се знаењето и капацитетите на менаџментот за креативност во активностите поврзани со методите и каналите на регрутација.

---

[54] Windolf, P., "Recruitment, selection, and internal labour markets in Britain and Germany", Orgranization Studies 7(3), 1986, во Orlitzky, M., "Recruitment strategy", Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P., (Eds), "*The Oxford handbook of human resource management*", Oxford University Press, 2007, pp. 282-88

[55] Оваа состојба е особено видлива во објавените огласи за работно место на фирмите во РСМ. Имено, повеќето фирми поставуваат исти или слични критериуми во објавените огласи за работно место кои привлекуваат одреден профил на апликанти особено согласно возраст, работно искуство и слично.

Постојат неколку организациски аспекти кои директно влијаат на успешноста на процесот на регрутација и особено на квантитетот на апликантите, како профилирање на соодветен кандидат, презентирање на огласите за вработување и избор на канали за привлекување на апликантите. Детална анализа за потребите на работното место е првиот чекор кон профилирање на соодветен кандидат. Притоа, анализата треба да опфаќа аспекти поврзани со работното место и аспекти поврзани со индивидуалните карактеристики на поединецот. Аспектите поврзани со работното место треба да ги детерминираат посакуваните специфични и генерални знаења и вештини кои кандидатот би требало да ги поседува, а кои се условени од спецификите на работното место, со цел успешно извршување на активностите и задачите. Со детерминирање на критериумите на овој начин, точно се идентификуваат потребните стручни знаења и вештини како и посакуваното однесување на потенцијалниот вработен кои се тесно поврзани со самото работно место. Исто така, согласно природата на работата и на секторот во кој делува фирмата, се идентификуваат и потребните дигитални и/или меки вештини за работното место. Аспектите поврзани со индивидуалните карактеристики на поединецот треба да ги идентификуваат посакуваните аспекти на однесување кои ќе соодветствуваат, односно ќе можат да се усогласат со организациската култура на фирмата. Дел од индивидуалните карактеристики се интегрирани во меките вештини и опфаќаат способности поврзани прилагодување, тимска работа, преземање на иницијатива, односно проактивност, постоење на внатрешна мотивација, интегритет, одговорност и слично. Индивидуалните карактеристики на поединецот се подеднакво важни, како и стручните вештини кои ги поседува, затоа што токму тие гарантираат полесно вклопување на кандидатот во работењето и организациската култура на фирмата.

Деталната анализа за потребите на работното место, што овозможува профилирање на посакуван кандидат, не само што ќе го олесни процесот на селекција во фирмата и ќе придонесе за правилен избор на кандидат, туку и ќе ѝ овозможи на фирмата соодветно дефинирање на критериумите во огласите и идентификување на потенцијални канали за регрутација. Соодветното дефинирање на критериумите за работно место во огласите е особено важно за успешно привлекување на кандидати кои ги имаат потребните вештини и способности, но и ги поседуваат идентификуваните индивидуални карактеристики. Според Breaugh & Starke[56], објавените

[56] Breaugh, J.A. & Starke, M., "Research on employee recruitment: so many studies so many remaining questions", *Journal of Management* 26(3), 2000, pp.405-34

огласи за работно место со конкретни информации кои ја потенцираат привлечноста на работното место кое е огласено позитивно влијаат на бројот на апликанти во процесот на регрутација.

Покрај карактеристиките на работното место, и карактеристиките на фирмата се тесно поврзани со привлекувањето на апликанти и се сметаат за едни од најважните фактори во процесот на регрутација. Како прва карактеристика на фирмите се издвојува нивната финансиска моќ, односно способноста да понудат повисоки надоместоци за своите вработени во однос на конкурентите[57]. Сепак, тука би сакале да потенцираме дека моќта на пазарот на трудот, фирмите не ја градат само преку нивната финансиска способност која им овозможува да понудат високи и конкурентни надоместоци за вработените, туку и преку низа други фактори, меѓу кои и односот кон вработените, работната атмосфера, можностите за динамична и разновидна работа, можноста за поголемо вклучување на вработените во процесите на фирмата и кариерен развој. Овие фактори го подобруваат организацискиот имиџ што фирмата го има и следствено ја зголемуваат нејзината моќ на пазарот на трудот. Тие се особено важни за малите и средните фирми кои најчесто имаат мала моќ на пазарот на трудот. Токму овие фирми треба да се фокусираат на зголемување на нивниот организациски имиџ, кој не секогаш е тесно поврзан со финансиската моќ на фирмата.

Способноста на фирмата да го подобри својот организациски имиџ влијае како на бројот, така и на квалитетот на апликантите во процесот на регрутирање. Така, Harrell-Cook & Ferris[58] сметаат дека фирмите кои немаат добра репутација на пазарот на трудот потешко можат да привлечат и да задржат високо квалификувани кадри, што директно влијае на конкурентската предност на фирмата на долг рок. Од друга страна, корпоративната општествена одговорност, вклучувајќи ги и односите помеѓу вработените, ја зголемува репутацијата на фирмата, а со тоа и квалитетот и квантитетот на апликантите[59].

Малите и средните фирми во своите стратегии на регрутација треба да ги искористат своите капацитети и јаки страни и да ги градат стратегиите врз основа на разновидни канали на регрутирање кои ќе привлечат луѓе со различни профили, особено во однос на возраст,

---

[57] Williams, M.L. & Dreher, G.F., "Compensation system attributes and applicant pool characteristics", *Academy of Management Journal* 35, 1992, pp. 571-95

[58] Harrell-Cook, G. & Ferris, G.R., "Competing pressures for human resource investment", in Schuler, R.S.& Jackson, S.E. (Eds), "*Strategic human resource management*", Blackwell Publishers Ltd., 1999, p. 255

[59] Turban, D.B. & Greening, D.W., "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees", *Academy of Management Journal* 40(3), 1996, pp. 658-72

искуство и лични карактеристики, како и детално профилирање на посакуваниот кандидат и привлекување на апликантите преку нагласување на аспектите кои се присутни кај овој вид фирми, како можност за динамична и разновидна работа, можност за поголемо вклучување на вработените во процесите на фирмата, флексибилно работно време и слично.

Процесот на регрутирање е витална фаза во создавањето на човечкиот капитал, односно знаењето, вештините и способностите во една фирма. Комплексноста на процесот е дополнително изразена од неговата двостраност. Од една страна, фирмите го бираат потенцијалниот кандидат, додека, од друга страна, поединецот одбира каде ќе аплицира за работно место. Овој аспект е особено значаен во процесот на регрутација, бидејќи ја потенцира важноста на организацискиот имиџ, односно репутацијата на фирмата како потенцијален работодавач на пазарот на трудот. Организацискиот имиџ што фирмата го има на пазарот на трудот може да ѝ овозможи полесно обезбедување на соодветен кадар, особено во услови на потешкотии на пазарот. Во последниве години, на глобално ниво, конкуренцијата помеѓу фирмите за привлекување на стручен кадар во многу области е особено силна, додека достапноста на таков кадар е сè пооскудна. Едно истражување спроведено во 2005 година во Обединетото Кралство[60] покажува дека уште пред повеќе од една деценија фирмите (дури 85% од анкетираните фирми) се соочувале со потешкотии на пазарот на трудот и тоа првенствено со недостаток на искуство и стручни вештини кај апликантите. Состојбата со недостигот на потребни вештини на пазарот на трудот и денес е слична. Истражувањата спроведени во последниве години во европските земји укажуваат на тоа дека работодавачите се соочуваат со сериозни потешкотии во регрутирањето, односно лоцирањето на кадри со соодветни вештини, во сите сектори на економијата, а особено во производството, ИКТ и здравствениот сектор[61]. Факторот големина, исто така, нема значително влијание врз ограничената достапност на вештини. Така, 43% од малите и средните фирми го посочуваат недостатокот на вештини како една од главните предизвици, наспрема 38% од големите фирми[62]. Податоците

[60] Chartered Institute of Personnel and Development, "Recruitment, retention and turnover", London: CIPD, 2005 во Bratton, J. & Gold, J., "*Human resource management: theory and practice*", 4th Ed., Palgrave Macmillan, 2007, p.240

[61] European Commission, "*Mapping and analysing bottlenecks vacancies on EU labour markets: Overview report*", Luxembourg: Publications Office, 2014, [http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=22]

[62] European Investment Bank, "*Investing in Europe's future: the role of education and skills*", April 2018, p.25

од спроведените истражувања во САД пак покажуваат дека дури 83% од фирмите се соочиле со потешкотија во процесот на регрутирање на соодветни апликанти во последнава година. Како главни причини за тоа се наведуваат: конкуренција од други работодавачи (43%), недостиг на работно искуство на апликантите (36%), несоодветни стручни вештини (35%), мал број на апликанти (32%), неконкурентни надоместоци (32%) и недостиг на меки вештини (30%)[63].

Од друга страна, целите за постигнување на посакувано ниво на продуктивност и за градење на капацитет за развој на бизнисот сериозно се поткопуваат кога фирмата не може да понуди конкурентски услови за работно место. Таквите фирми, во услови на недостиг на кадар на пазарот на трудот, можат да се доведат до целосна 'криза на вештини', компромитирајќи ги притоа профитабилноста и одржливоста на фирмите[64]. Оттука, сериозниот и проактивен пристап на фирмите во градење на стратегија за регрутација е клучна за создавање на човечкиот капитал во фирмите и обезбедување на ниво на знаења, вештини и способности кои ќе ѝ овозможат на фирмата постигнување на организациските цели на долг рок. Во ситуација на изразен недостиг на вештини на пазарот на трудот, многу фирми, особено оние чија дејност целосно се потпира на знаењата и вештините на човечките ресурси, континуирано инвестираат во надградба на вештините на постојните вработени, како одговор на, од една страна, недостигот на вештини, и од друга страна, сè поголемата потреба за високо ниво на мултидисциплинарни вештини.

4.2. Обуки и развој на вработените – основен предуслов за надградба на вештините

Човечкиот капитал и развојот на вештините претставуваат централни аспекти на економијата базирана на знаење - цел која е поставена од скоро сите економии на глобално ниво. Зголемениот фокус кон градење на човечкиот капитал како на микро, така и на макро ниво постави нови стандарди во обуките и развојот на вработените. Долго време обуките на вработените беа сметани за трошок на фирмата отколку за инвестиција. Фирмите генерално спроведуваа основни, минимални обуки за надградба на конкретни вештини потребни за реализирање на одредени тековни активности или надминување на

[63] SHRM, "*The global skills shortages: Bridging the talent gap with education, training and sourcing*", 2019, [https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Pages/default.aspx]

[64] Boxall, P. & Purcell, J., "*Strategy and human resource management*", Palgrave Macmillan, 2003, p. 14

потешкотии. Од друга страна, развојот на човечките ресурси подразбира целосен пристап кон севкупен развој на вештините на вработените и инвестирање во 'организациско учење'. Фирмите, кои протежираат политика на развој на човечките ресурси се фокусираат на долгорочните придобивки од нивната инвестиција во човечкиот капитал, односно на прогресивно надградување на вештините на вработените, притоа намалувајќи ја зависноста од надворешните извори на вештини.

Значењето кое се дава на човечкиот капитал во последниве декади е поддржано и со истражувања за влијанието на знаењето и вештините на вработените за фирмите. Во таа насока, истражувањата покажуваат дека финансиските резултати на фирмите опфаќаат околу 50-60% од нивната пазарна вредност, додека остатокот се препишува на нематеријалниот (нефизичкиот) капитал, како што се интелектуалната сопственост и човечкиот капитал[65]. Организациското учење, односно менаџментот на знаење е едно од основните организациски способности кои создаваат 'невидлива' вредност за акционерите. Пристапот кон човечкиот капитал во фирмите не треба да ја отсликува само важноста на вработените, туку и промената во размислувањето за начините на кои може најдобро да се искористат сите вештини и способности кои вработените ги поседуваат.

Новите начини на работење бараат не само екстензивна обука за нови вештини поврзани со работењето, туку и комплетно нови начини на размислување. Вработените на сите нивоа во фирмите треба да го променат традиционалниот пристап кон работењето и да размислуваат 'надвор од рамките', да бидат флексибилни и лесно да се адаптираат на промени. Збогатеното знаење и подобрените вештини ги зголемуваат способностите на поединците да се адаптираат кон промени во околината и новонастанати ситуации, па дури и самите да ги менуваат.

Обуките и развојот ги опфаќаат активностите кои ги подобруваат вештините и способностите на вработените и имаат директно влијание на нивните перформанси. Иако овие термини повеќепати наизменично се употребуваат, сепак, постои одредена разлика помеѓу нив. Во суштина, обуката се однесува на подобрување на вештините и способностите на вработените кои се директно поврзани со работата, додека развојот на вработените е поширок концепт и вклучува посветеност кон континуираната и поширока надградба на знаењата на вработените и нивен кариерен развој[66].

---

[65] Ulrich, D. & Smallwood, N., "Human resources' new ROI: return on intangibles" in Losey, M., Meisinger, S. & Ulrich, D. (Eds.), "*The future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow*", John Wiley & Sons, Inc., 2005, p. 226

[66] Mullins, L., "*Management and Organisational Behaviour*" (9th Ed.), Prentice Hall, London, 2010

Соодветно развиен стратешки пристап кон обуката и развојот на вработените овозможува надградба на знаењата и вештините кои не се лесно достапни на пазарот на трудот и се најчесто усогласени со специфичните потреби на фирмата, нејзината стратегија и нејзините цели. Сепак, инвестирањето во надградбата на вештините на вработените, во смисла на видот на вештините и интензитетот на обуката, зависат од повеќе фактори меѓу кои и целите и стратегијата на фирмата, индустријата, организациската и националната култура и слично.

Обуката на вработените им дава бројни придобивки за фирмите и истите се потврдени во литературата. Спроведените истражувања покажуваат позитивно влијание на формалните обуки на вработените врз продуктивноста[67], профитабилноста[68], како и квалитетот на производите, пазарното учество и продажбата[69]. Резултатите од едно истражување спроведено во период од 14 години, во 94 индустрии во Велика Британија покажуваат дека зголемување од еден процентен поен на обуки поврзани со работното место резултира со 0,6% зголемување на продуктивноста на вработените, изразено преку додадена вредност на час[70]. Сумирајќи ги истражувањата на влијанието на практиките на менаџмент на човечки ресурси врз перформансите на фирмите, Boselie et al.[71] идентификуваат 26 различни практики кои се анализирале во 104 истражувања во период од 1994 до 2003 година, објавени во престижни научни списанија. Тие заклучуваат дека четири од истражуваните практики речиси во сите студии континуирано покажуваат позитивна корелација со перформансите на фирмите, а од нив обуката и развојот на вработените има најсилна поврзаност со перформансите.

Сепак, обуките на вработените не треба да се разберат како серија на интервенции преку кои ќе се добијат моментални подобрувања на индивидуалните и организациските перформанси. Од денешен аспект, обуката и развојот на вработените претставуваат поширок

[67] Bartel, A. P. "*Productivity gains from the implementation of employee training programs*", Working Paper No. 3893, National Bureau of Economic Research, Columbia University, MA, 1991

[68] Hansson, B. "Company-based determinants of training and the impact of training on company performance: Results from an international HRM survey", *Personnel Review* 36(2), 2007, pp. 311-31

[69] Kalleberg, A.L. & Moody, J.W. "Human resource management and organizational performance", *American Behavioral Scientist* 7(37), 1994, pp. 948-62

[70] Dearden, L., Reed, H. & Van Reenen, J. "The impact of training on productivity and wages: Evidence from British panel data", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 68(4), 2006, pp.397-421

[71] Boselie, J.P., Dietz, G. & Boon, C., "Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance", *Human Resource Management Journal* 15(3), 2005, pp. 67-94

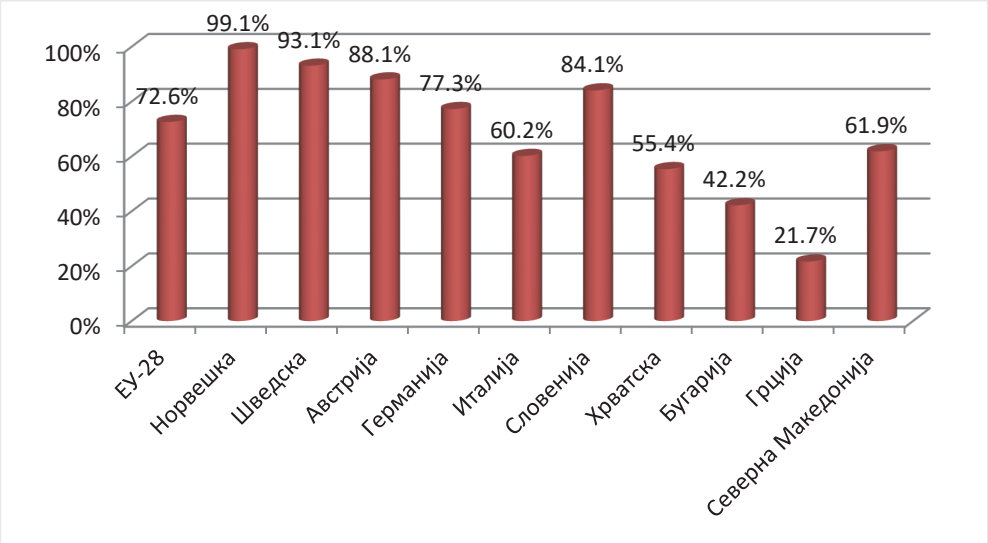
концепт. Имено, потребите за вештини и знаење на вработените брзо се менуваат, а со тоа се јавува и потреба за континуирана надградба на истите. Проактивен пристап кон надградбата на знаењата и вештините на вработените ќе овозможи намалување на неусогласеноста помеѓу расположливите и потребните вештини во фирмите на долг рок. Оние фирми каде развојот на знаењата и вештините не зазема значајно место и се спроведува само за задоволување на краткорочните потреби за извршување на дејноста, многу полесно може да се соочат со доволно голем недостаток на вештини кој можат да го доведе во прашање и самото опстојување на фирмата.

Евалуацијата на потребите за обука е значаен фактор во влијанието кое обуката го има во подобрување на човечкиот капитал во фирмата. За постигнување на ефективност на обуката, потребно е соодветно усогласување на потребите за обука на поединците и групите со организациските цели. Со тоа се овозможува соодветно дефинирање на потребите за обука, видот на обука, дизајнот, како и дали обуката е соодветна опција за постигнување на организациските цели согласно постојните ресурси и стратегијата на фирмата. Евалуацијата на потребите за обуки е комплексен процес кој треба да опфати повеќе аспекти. Првенствено, системот за управување со перформанси на вработените треба да постави развоен план кој ќе ги идентификува потребите за обука на вработените, врз основа на тековните, наспрема потребните компетенции на вработените за постигнување на посакуваните перформансите. Ваквиот развоен план треба да претставува појдовна точка во анализата на потребите за обука. Дополнително, потребите за обука на вработените треба да произлегуваат и од фактори кои ги опфаќаат целите и стратегијата на фирмата како и идните насоки, односно визијата на фирмата, што ќе овозможи и проактивен пристап кон обуките.

Податоците од последното истражување на Еуростат[72] за професионални обуки во фирмите во земјите од Европската Унија покажува дека 72,6% од фирмите во ЕУ (кои вработуваат 10 или повеќе вработени) обезбедуваат некаков вид на обука за вработените, што бележи значајно зголемување во однос на 2005 година кога учеството на фирми кои обезбедувале обука за вработените било 59,7%. Разликите на национално ниво во однос на фирми кои реализираат обуки остануваат и натаму, движејќи се од 21,7% од фирмите во Грција до 93,1% во Шведска и дури 99,1% од фирмите во Норвешка (Графикон 1).

[72] Анкетното истражување се спроведува на секои пет години, а последен пат беше спроведено во 2015 година.Eurostat,[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Vocational_education_and_training_statistics&oldid=464069]

Графикон 1. Учество на фирми кои реализирале обуки за вработените, (селектирани земји), во %

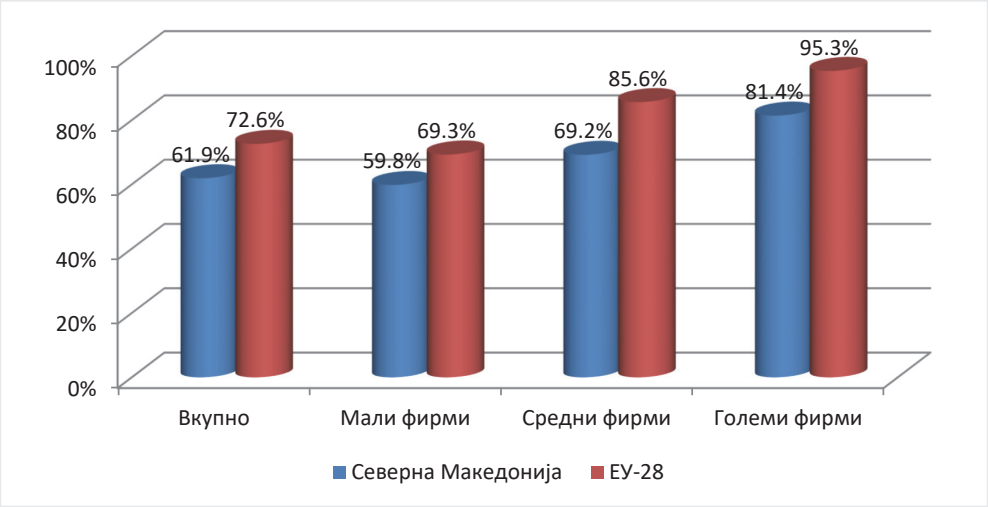


Извор: Прилагодено од Еуростат, 2015, [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu]

Како главна причина која ја наведуваат фирмите кои не реализирале обуки за вработените е дека постојните вештини и способности на нивните вработени кореспондираат со нивните потреби (дури 81,8%), додека повеќе од половина (54,9%) се обидуваат да регрутираат вработени со вештини и способности кои се потребни за фирмата. Наведените причини покажуваат дека овие фирми немаат проактивен пристап кон развојот на вработените, бидејќи главниот фокус се однесува на тековните потреби на фирмата за знаења и вештини на вработените без притоа да се анализираат и да се антиципираат идните потреби кои ќе и овозможат на фирмата спроведување на деловната стратегија за исполнување на нејзините цели, аспект кој веќе беше дискутиран погоре.

Забележителни разлики во однос на реализирање на обуки за вработени се јавуваат кај фирмите според големина. Учеството на малите фирми кои реализираат обуки за вработените е значително помало во однос на големите фирми, и овие разлики се забележуваат во сите земји на ЕУ, вклучително и Република Северна Македонија (види Графикон 2). Така, дури 95,3% од големите фирми во ЕУ-28 и 81,4% во Р.Северна Македонија организирале некаков вид на обука за вработените, додека тоа учество кај малите фирми е 69,3% во ЕУ и 59,8% во РСМ.

Графикон 2. Учество на фирми според големина кои реализирале обуки за вработените во ЕУ-28 и Република Северна Македонија, во %



Извор: Прилагодено од Еуростат, 2015, [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu]

Помалата застапеност на реализирани обуки кај малите фирми е тесно поврзана со повеќе фактори, дел од кои се однесуваат на самите специфики на малите фирми како непостоење на оддели, планови и буџети за обуки на вработените, слаба или недоволна евалуација на потребите за обука, неинкорпорираност на развојот на вработените со деловната стратегија, и слично[73]. Покрај ова, малите фирми се соочуваат и со дополнителни предизвици во однос на реализацијата на обуки. Истражувањата на малите и средните фирми идентификуваат неколку бариери кои се клучни за ограничената реализација на обуките на вработените, 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. Трошокот за обуки на вработените е еден од најпосочуваните причини за малиот број на реализирани обуки на малите фирми. Ова не се должи само на тоа што малите фирми имаат поограничени финансиски ресурси во однос на средните и големите фирми, туку и на тоа што просечниот трошок за обука по вработен е значајно повисок (повеќе од три пати) кај малите, наспрема големите фирми, како резултат на неможноста да постигнат

[73] Beraud, D. "SMEs are increasingly interested in the effects of training", *Training and Employment* No.114, 2014, p. 2

економија на обем при реализација на обуките[74].

Врз основа на горенаведеното, не изненадува фактот дека кај малите фирми најзастапени се неформалните обуки на работно место со кои се надминуваат очигледните и акутни недостатоци на вештини и знаења на вработените. Сепак, Boxall & Purcell[75] сметаат дека не треба да се критикуваат малите фирми за ваквиот прагматичен пристап кон инвестирањето во обуките. Според нив, малите фирми реагираат на економски рационален начин, а проблемот во недоволното инвестирање во обуки и развој на вработените лежи во поширок национален и секторски контекст. Всушност, ваквиот пристап кон инвестирањето во надградба на знаењата и вештините на вработените е можеби и соодветен кај фирмите кои имаат релативно ниска технологија во процесите или кои нудат производи и/или услуги со мала додадена вредност. Од друга страна, фирмите чии процеси вклучуваат пософистицирана технологија, кои делуваат во брзо растечка индустрија или кои се стремат да нудат производи и услуги со зголемена вредност треба да имаат поамбициозни политики за обука на вработените кои ги надминуваат моменталните потреби за вештини и се ориентирани на долг рок, односно проактивно пристапуваат во планирањето и предвидувањето на идните потреби за вештини на вработените. Конечно, интензитетот и видот на обуки кои се спроведуваат во фирмите зависат од нивните потреби и произлегуваат од нивната деловна стратегија. Во таа насока, и потребите за обуки на вработените кај малите фирми се различни, бидејќи тие опфаќаат фирми во фаза на формирање (start-ups), фирми кои (не)се ориентирани кон раст или иновации, кои (не)се технолошки развиени и слично. Истражувањата потврдуваат дека малите фирми кои имаат стратегија на иновации или раст покажуваат слично ниво на реализирани обуки за вработените како големите фирми[76].

Покрај горенаведеното, малите фирми многу повеќе се соочуваат со финансиски ограничувања со што инвестициите во развојот на вработените често се оставени за 'подобри времиња'. 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. Од финансиски аспект, состојбата на малите фирми кои се соочуваат со

---

[74] Stone, I. "*Encouraging small firms to invest in training: learning from overseas*", Praxis, UK Commission for Employment and Skills Iss.5, 2010, p.10

[75] Boxall, P. & Purcell, J., "*Strategy and human resource management*", Palgrave Macmillan, 2003, p. 143

[76] Rabemananjara, R. & Parsley, C., "*Employee training decisions, business strategies and human resource management practices: a study by size of business*", Small Business Policy Branch, Industry Canada, 2006, p.13

финансиски потешкотии е слична со таа на фирмите, независно од големината, кои делуваат во време на економска криза. Имено, во 2008-09 година, глобалната рецесија не влијаеше драстично на намалување на инвестициите во обука на вработени. Така, истражувањата покажуваат дека работодавачите во приватниот сектор во Обединетото Кралство продолжиле да инвестираат во обука на своите вработени, но првенствено во обука на работно место која е од есенцијално значење за нивните активности[77]. Сепак, фирмите барале алтернативни и трошковно порационални начини да обезбедат обуки за вработените, како на пример, обуки кои се спроведуваат во фирмите, поучување од поискусните вработени, групни обуки и поинтензивно онлајн учење. Ова делумно се должи на регулативите во одредени држави кои ги обврзуваат фирмите да инвестираат во човечки капитал, но и потребата да се исполнат оперативните цели и потребите на потрошувачите[78]. Исто така, драстичните намалувања на инвестициите во обука и развој на вработените во претходните рецесии негативно влијаеја на посветеноста на вработените и последователно на продуктивноста. Недоволната надградба на човечкиот капитал ја поткопува и можноста на фирмата да ја задржи пазарната позиционираност по завршувањето на рецесијата или по надминување на финансиските потешкотии со кои се соочува.

Имајќи го предвид горенаведеното, малите и средните фирми кои не можат да овозможат континуирани инвестирања во човечкиот капитал, реализирани преку обуки за надградба на знаењата и вештините на вработените, треба да бараат алтернативни начини за развој на вработените. Ваквиот пристап ќе им овозможи акумулирање на потребните вештини за исполнување на долгорочните цели на фирмата, како и поголема можност за одржување и зајакнување на пазарната позиционираност.

[77] Felstead, A., Green, F. & Jewson, N. "*Training in the Recession: The impact of the 2008-2009 recession on training at work*", UK Commission for Employment and Skills, Evidence Report 72, 2013, p. 64

[78] Ibid, p. 88

5. УСЛОВИ ЗА ПРИМЕНА НА ВЕШТИНИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ФИРМИТЕ

Важноста на градењето на човечкиот капитал е неспорна бидејќи ѝ овозможува на фирмата да акумулира знаење и вештини кои ќе бидат основен стожер во постигнување на конкурентност на пазарот. Сепак, поседувањето на соодветните компетенции само по себе не ја реализира крајната цел на организациите – подобри перформанси на вработените и на фирмата. Со други зборови, вештините и способноста не се единствениот фактор кој ги диктира перформансите. Потребни се и придонесот на вработените и можноста да го употребат своето знаење за да се комплетира равенката на перформансите. Фирмите можат да имаат позитивни придобивки од вештините и способностите на вработените само доколку тие се мотивирани да придонесат во реализација на организациските цели и доколку имаат можност да го применат своето знаење. Оттука, особено важно е фирмите да им понудат на вработените доволен поттик, како и можност да придонесат за организациските цели.

5.1. Мотивацијата на вработените и влијанието врз примената на вештините

Комплексноста на мотивацијата ги остава практичарите и теоретичарите во постојана потрага по различни методи и интегрирани елементи кои влијаат на мотивацијата на поединците. Додека од една страна, вработените задржуваат значајна дискреција во однос на придонесот кој се спремни да го дадат и нивната посветеност кон фирмата, од друга страна, менаџментот континуирано се обидува да влијае на овој процес за цели на фирмата. Но, мотивацијата не е универзална и константна варијабла. Прво, секој поединец има различни цели кои сака да ги исполни како и единствени лични карактеристики кои го поттикнуват да вложи повеќе. Второ, еднаш мотивиран вработен не е по дефиниција секогаш мотивиран. Токму заради тоа, методите на мотивација кои фирмите ги практикуваат треба да се конзистентни, континуирани и разновидни. Исто така, севкупните политики на фирмата кои се однесуваат на управувањето со човечките ресурси треба да бидат дизајнирани на начин кој не само што ќе овозможи постигнување на организациските цели и активности, туку ќе даде и можност за задоволување на индивидуалните потреби и цели на поединците. Само на тој начин фирмата може да постигне зголемување на посветеноста и на перформансите на вработените.

Токму овој дуален однос помеѓу работодавачот и вработениот е во фокусот на интересот на истражувачите, особено бидејќи истиот не

може да се предвиди при склучување на вработувањето, и тоа од двете страни. Според Boxall[79], за фирмите да создадат мотивирачка средина мора да постои високо ниво на заемност во односот помеѓу целите и потребите на двете засегнати страни, работодавачот и вработениот. Соодветно ниво на усогласеност се постигнува кога вработените ги исполнуваат организациските цели, како продуктивност, флексибилност, посветеност и слично, а фирмата ги задоволува потребите на вработените. Различниот степен до којшто овој однос ги исполнува потребите на двете страни креира и различни импликации за фирмите. Така, фирмите кои имаат слаба усогласеност најчесто се соочуваат со хронични проблеми во управувањето со човечките ресурси (како висока флуктуација и ниска продуктивност) и со поголема веројатност да не можат да одговорат на промените на пазарот на долг рок. Од друга страна, фирмите кои имаат висока усогласеност, не само што постигнуваат супериорна продуктивност на краток рок, туку и создаваат база за конкурентска предност на долг рок. Постигнување на баланс помеѓу задоволување на организациските потреби и потребите на вработените е особено важно во услови на мал пазар на трудот и/или за вработени чии знаења и вештини се ретки на пазарот на трудот, а се значајни за развој на фирмата.

Нивото на мотивација, покрај знаењата и вештините на вработените, го диктира однесувањето, односно перформансите на поединецот. Токму поради тоа, фирмите кои креираат и спроведуваат успешни политики на управување со човечките ресурси посветуваат големо внимание на управувањето со перформанси и методите за мотивација на вработените. Системи на надоместоци и награди (како на пример: надоместоци според перформанси, бонуси, учество во профит и сл.), тимско работење, директно учество на вработените во работењето на фирмата (преку механизми за сугестии, учество во одлучувањето), двонасочна комуникација и информирање, кариерно унапредување, дизајн на работно место (како ротација на работно место, ширина на работно место), сигурност на работно место, автономија во работењето и самоуправување (преку самоуправувачки тимови) се едни од најпременуваните методи за мотивација на фирмите. И навистина, научните сознанија од спроведени истражувања, особено во последниве две децении, ја покажуваат тесната поврзаност помеѓу овие методи и организациските перформанси. Всушност, фирмите кои покажуваат високи организациски и пазарни перформанси ги имаат инкорпорирано овие методи во својата стратегија за управување со човечките ресурси.

[79] Boxall, P., "Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics", *Human Resource Management Review* 8(3), 1998, pp. 265-288

Комплексноста на процесот на мотивација е рефлектирана во потребата фирмите да имаат развиен систем од различни методи кои позитивно влијаат на нивото на мотивација кај вработените. Ова се должи пред сè на фактот дека поединецот очекува како надворешни, така и внатрешни награди кои се конзистентни со перцепцијата за неговиот придонес и перформанси. Поединците се мотивирани, како од финансиски награди, дополнителни бенефиции, статус, сигурност на работно место, така и од задоволство од работата, можност за професионален развој, автономија во одлучувањето на работно место, признанија, придонес кон целокупните цели на фирмата, можност за балансирање на приватниот со професионалниот живот и слично. Како резултат на личните и демографските карактеристики на поединците, овие аспекти имаат различен удел во севкупната нивна мотивација.

Финансиските награди и нивното влијание врз задоволството на вработените и нивните перформанси е една од поинтензивно истражуваните теми. Помеѓу истражувачите сè уште постојат спротивставени мислења околу степенот на влијанието на надоместоците и наградите врз задоволството на вработените, а особено врз нивните перформанси. Иако интензитетот на влијанието е сè уште дискутабилен, сепак, никој не го доведува во прашање нивното позитивно влијание. Фирмите се стремат да развијат системи на надоместоци и награди кои ќе ги поттикнуваат вработените да придонесуваат за постигнување на организациските цели. Една од суштинските аспекти во овие системи е постигнувањето на баланс помеѓу целите на фирмите и целите на вработените.

Механизмите за одредување на основните надоместоци имаат огромно влијание врз формулирањето на системите за надоместоци и награди во фирмите. Покрај законите за минимални примања одредени на национално ниво, карактеристиките на конкретната индустрија, видот на производот и/или услугата кои се нудат, пазарот на трудот, нивоата на надоместоци на конкурентите и стратегијата на фирмата, се само дел од факторите кои го диктираат дизајнот на системите за надоместоци. Двете суштински прашања во креирање на системот на надоместоци се однесуваат на нивото и видот на надоместоци. Според Gerhart[80], фирмите имаат поголема слобода во одлуката околу видот на надоместоци отколку околу нивото. Покрај горенаведените фактори, потребата за да се понудат конкурентни надоместоци со цел да се привлечат, да се задржат и да се мотивираат вработени со потребни

[80] Gerhart, B.A., "Compensation" во Storey, J., Wright, P. & Ulrich, D. (Eds), "*The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*", Routledge Taylor & Francis Group, NY, 2009, p. 225

знаења и вештини, како и потребата да се контролираат трошоците во компаниите ги одредуваат горната и долната граница на нивото на надоместоци за конкретни работни места. Од друга страна, видот на надоместоците (варијабилни наспрема фиксни) и критериумите врз основа на кои се одредуваат надоместоците (севкупни индивидуални перформанси, севкупни тимски перформанси, продуктивност, однесување, и слично) можат значително да се разликуваат во фирмите.

Системот на надоместоци, односно нивото и видот на надоместоци, критериумите врз основа на кои се одредуваат надоместоците, како и начинот на дистрибуција на истите, влијаат, како на профилот на вработените, така и на нивниот придонес во перформансите на фирмата. Всушност, системот на надоместоци има 'сортирачки' и 'поттикнувачки' ефект во фирмите, односно влијае на профилот на вработени и на мотивацијата да придонесат за организациските цели[81]. Истражувањата во оваа област покажуваат дека апликантите во процесот на регрутирање се интересираат за оние фирми кои имаат систем на надоместоци кој одговара на нивните индивидуални карактеристики[82]. Исто така, голем број на истражувања покажуваат позитивна поврзаност помеѓу надоместоците и наградите и различни организациски варијабли како продуктивност, квалитет и слично. Така, на пример, истражувањето на Levine покажува позитивно влијание на нивото на надоместоци врз задоволството на вработените, зголемената мотивација за подобрување на перформансите, како и намалена флуктуација кај вработените[83]. Мета-анализата на научни студии објавени во периодот од 1960 до 1996 година, која анализира 47 одделни истражувања, укажува на значајна поврзаност помеѓу системите за надоместоци и награди и перформансите на фирмата од аспект на квантитет[84]. Исто така, учеството во добивката и во профитот, како развиени системи на награди во фирмите, покажуваат позитивни ефекти. На пример, 112 производствени фирми, кои користат програми за учество во добивката според кој вработените добиваат бонуси еднакви на половина од зголемувањето на продуктивноста, покажале намалување од 23% на дефектни производи во првата година и 15% зголемување на продуктивноста во наредните три години[85].

---

81 Ibid, p.227

82 Cable, D.M. & Judge, T.A., "Pay preferences and job search decisions: a person-organization fit perspective", *Personnel Psychology* 47, 1994, pp. 317-34

83 Levine, D.I., "What do wages buy", *Administrative Science Quarterly* 38, 1993, pp.462-483

84 Jenkins, D.G., Mitra, A., Gupta, N. & Shaw, J.D., "Are financial incentives related to performance?, A meta-analytic review of empirical research", *Journal of Applied Psychology* 83, 1998, pp.777-87

85 Kaufman, R.T., "The effects of IMPROSHARE on productivity", *Industrial and Labor Relations Review* 45(2), 1992, pp. 311-322

Различните системи на надоместоци и награди сè повеќе се применуваат од фирмите. Така, трендот на зголемена примена на практиките на надоместоци според перформансите се забележува кај фирмите од Fortune 1000, при што во 1987 година само 5% од овие фирми применувале надоместоци според перформанси на индивидуална основа кај повеќе од 60% од своите вработени, во 2002 година дури 33% од овие фирми го користеле овој вид на надоместоци за поголем дел од вработените. Истовремено, нагорен тренд покажуваат и програмите за учество во добивката, во профитот и програми за акционерски удел, кои се спроведуваат кај повеќе од 70% од корпорациите во САД и ги опфаќаат речиси сите вработени во организацијата[86].

Земајќи ги предвид сè поголемите притисоци за подобрување на перформансите на фирмите, а со тоа и на вработените, може да се очекува дека системите на надоместоци и награди ќе продолжат да се користат и да се развиваат поинтензивно од страна на фирмите, како важна практика која влијае на однесувањето и перформансите на вработените. Сепак, системот на надоместоци и награди треба да биде соодветно дизајниран и имплементиран за да има позитивни ефекти. Во тој контекст, Gerhart[87] посочува на одредено внимание во однос на овие системи, а особено надоместоците според перформанси, пред сè поради тоа што фирмите имаат повеќекратни цели, а системот за надоместоци не може сите организациски цели истовремено да ги максимизира. Од тие причини, за да биде ефикасен, системот мора да биде соодветно избалансиран, односно да не се однесува само на една цел занемарувајќи ги притоа останататите организациски цели.

Иако надворешните награди играат важна улога во мотивацијата на вработените, сепак, изолирани од внатрешните награди не може да го дадат својот целосен потенцијал. Фирмите мора да понудат кохерентен систем од надворешни и внатрешни награди креирани согласно општествениот, секторскиот, пазарниот и организацискиот контекст. Токму затоа, сметаме дека посебно внимание треба да се посвети и на задоволстовото од работа, дизајнот на работно место, како и системите за вклучување на вработените во процесот на одлучување во фирмите.

Задоволството од работа на вработените е тесно поврзано со мотивација на вработениот, односно претставува еден од условите

[86] Lawler III, E.E. & Mohrman, S.A., "*Pay practices in Fortune 1000 corporations*", CEO Publication G03-20(448), Center for Effective Organizations Marshall School of Business University of Southern California, 2003 [https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/2003/05/2003_20-g03_20-Pay_Practices_in_Fortune_1000.pdf]

[87] Gerhart, B.A., "Compensation" во Storey, J., Wright, P. & Ulrich, D. (Eds), "*The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*", Routledge Taylor & Francis Group, NY, 2009, p. 232

за мотивираност на вработените. Општо прифатена дефиниција за задоволство од работата помеѓу истражувачите е таа од Locke[88], според кој задоволството од работата е „..позитивна емоционална состојба како резултат на нечија работа или работно искуство.“ Задоволството се однесува на ставовите и чувствата коишто поединците ги имаат за нивната работа, а кои произлегуваат од нивната перцепција за тоа колку добро нивната работа им ги обезбедува оние аспекти кои се сметаат за важни. Тоа се однесува на ставовите кои поединците ги имаат за нивната работа и аспектите поврзани со истата, како работната средина, работните услови, правични награди, односи со претпоставени и колеги и слично. Спроведените истражувања на задоволство од работата покажуваат позитивна корелација со многу организациски фактори како зголемени перформанси на вработените, високо ниво на мотивираност, пониски стапки на отсуство од работа, помала флуктуација и слично. Исто така, задоволството од работата има силна позитивна корелација со организациската посветеност[89], додека пак, овие два концепта учествуваат во предвидувањето на идното однесување на вработениот и се тесно поврзани со продуктивноста[90]. Неколку внатрешни и надворешни фактори влијаат на задоволството од работа кај вработените. Но, влијанието на овие фактори во голема мера зависи од индустријата, профилот на работно место и индивидуалните карактеристики на поединецот. Сепак, независно од горенаведеното, едно од најзначајните влијанија на задоволството од работа се препишува на природата на работата, односно на дизајнот на работното место, кое вклучува поголема разновидност на работата и предизвик во спроведување на активностите и поголема автономија во одлучувањето на работното место. Всушност, дизајнот на работно место е еден од најважните фактори, покрај односот со претпоставените, надоместоците и можностите за кариерен развој[91].

Основните димензии на дизајнот на работното место овозможуваат зголемување на ингеренциите на вработените во извршување на нивната работа, а со тоа го зголемуваат и нивниот предизвик, а следствено на

---

88 Locke, E.A., “The Nature and cause of job satisfaction”, во Dunnette, M.D. (Ed.), “*Handbook of Industrial and Organizational Psychology”,* Chicago: Rand-McNally, 1976, p. 1304

89 Brown, S.P. & Peterson, R.A., “Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects”, *Journal of Marketing Research* 30, 1993, pp. 63-77

90 Camp, S.D., “Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach”, *The Prison Journal* 74, 1993, pp. 279-305

91 Judge, T. A. & Church, A. H., “Job satisfaction: Research and practice”, во Cooper, C. L. & Locke, E. A. (Eds.), “*Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice”,* Oxford, Blackwell, 2000, pp.166-198

тоа и задоволството од работата. Збогатувањето и проширувањето на работата поттикнуваат поголема можност за примена на знаењата и вештините на вработените и овозможуваат поголема слобода во спроведувањето на активностите и задачите на работното место. Ваквите 'мотивациони' работни системи произлегуваат уште од делата на McGregor и Herzberg[92], кои протежираат работни системи кои ќе овозможат поголема искористеност на човечкиот потенцијал, особено во делот на креативноста и иновативноста во надминување на организациските предизвици. Во таа, насока, Parker & Wall[93] развиваат насоки за 'мотивационен' дизајн на работно место каде централно место зазема потребата од создавање на индивидуални работни задачи кои содржат соодветно збогатување на работата и значително ниво на автономија во нивното извршување. Поконкретно, работното место, меѓу другото, треба да овозможува повеќе разновидни активности кои нема да бидат само рутински, поголема одговорност од страна на вработениот, поголема примена на знаењата и способностите на вработениот при извршување на активностите, повеќе слобода во начинот на извршување на активностите и поголема можност вработениот да ја види 'целата слика', односно неговиот индивидуален придонес во крајниот производ/услуга. Оттука, кај повеќето мотивациони теории, покрај разновидноста на работните активности посебно внимание се дава и на поголемата вклученост на вработените во процесот на одлучување на работното место.

5.2. Вклученоста на вработените во процесот на одлучувањето како фактор за примена на вештините

Вклучувањето на вработените во процесот на одлучувањето е тесно поврзано со мотивацијата кај вработените и нивниот придонес кон организациските цели. Логично, вработениот не би бил мотивиран да го примени своето знаење и вештини во спроведување на одредена активност или надминување на проблем во работењето доколку тој не е 'слушнат' од менаџментот. Всушност, вклученоста на вработените во работењето на фирмата, преку поголема автономија во одлучувањето при извршување на активностите на работното место, поголема

[92] Douglas McGregor (XY теорија) и Frederick Herzberg (Теорија на два фактори) развиваат теории на мотивација во 1960-тите години од минатиот век, кои и денес претставуваат основа за новите концепти на мотивација.

[93] Parker, S.K. & Wall, T., "Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness", Thousand Oaks, Sage Publications, 1998 во Cordery, J. & Parker, S.K., "Work organization", Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (Eds.), "*The Oxford Handbook of Human Resource Management*", Oxford University Press, 2007, pp.187-209

вклученост во работните процеси на фирмата, развојот на новите производи/услуги и слично, е третиот детерминатор во формулата за зголемени перформанси на вработените и следствено поголем бенефит на фирмата од човечкиот капитал со кој располага.

Фирмите развиваат различни методи за вклучување на вработените во одлучувањето, од неформални механизми до детално развиени системи со кои вработените имаат еднакво учество во одлучувањето како и менаџментот, во зависност од националниот, индустрискиот и организацискиот контекст. Формите за учество на вработените, меѓу другото, вклучуваат систем на вертикална комуникација, каде комуникацијата 'од долу нагоре' е подеднакво важна како и таа 'од горе надолу', понатаму создавање на самоуправувачки тимови, развиен механизам за предлози и поплаки од вработените, проектни тимови и слично, со што овозможуваат поттикнувачка средина за максимална примена на знаењата, вештините и способностите на вработените. Овие методи и техники се особено присутни во фирми кои делуваат во динамични брзо растечки индустрии и кај фирми кои спроведуваат стратегија на иновации.

Методите за вклучување на вработените во одлучувањето, во поголема или помала мера, се разликуваат во фирмите и тоа пред сè во однос на аспектите, односно областите во кои вработените имаат влијание, степенот на влијание во однос на крајните одлуки и начинот на кој вработените се вклучени во процесот на одлучување. Во таа насока, Marchington[94] разликува три најзастапени типа на директно учество на вработените во одлучувањето: 1) учество базирано на задачи, како работење во тимови и самоуправувани тимови; 2) учество за решавање на проблеми, како групи за сугестии, групи за решавање на проблеми или т.н. кругови за квалитет; 3) формални системи за поплаки на вработени во однос на отсуство на фер третман.

Учеството на вработените базирано на задачи се однесува претежно на организирање на работата и се спроведува преку механизми како тимско работење, автономни групи и самоуправувани тимови. Овој вид на учество на вработените овозможува поголема вклученост на вработените во работата и организирање на истата како и можност за пошироко искористување на знаењата и вештините на вработените во организирање на работата. Всушност, ваквата вклученост на вработените во процесот на одлучување е интегрирана во погоре споменатиот 'мотивационен'

[94] Marchington, M., "Employee voice systems", во Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (Eds), "*The Oxford Handbook of Human Resource Management*", Oxford University Press, Oxford, 2007, p. 231

дизајн на работно место, каде поголемата одговорност на вработените и поголемата слобода во организирањето на задачите овозможува поголема дискреција во работењето, а со тоа и можност за поголем придонес од страна на вработените. Учеството на вработените со цел решавање на проблеми се спроведува најчесто преку ad hoc групи за сугестии и групи за решавање на конкретни проблеми со кои се соочува фирмата, а со што се овозможува вработените да го искористат своето знаење и вештини преку генерирање на идеи и решенија за подобрување на одредени аспекти во работењето или надминување на тековни или антиципирани потешкотии и предизвици. Ваквите методи за директно вклучување на вработените во одлучувањето ја подобруваат соработката помеѓу вработените во фирмата и ја зголемуваат нивната посветеност кон исполнување на организациските цели. Формалните системи за поплаки претежно се развиени механизми преку кои вработените можат да информираат за некоректен однос од страна на менаџментот. Ваквите механизми се покарактеристични за големите фирми каде хиерархиските нивоа сè повеќе на број и нивниот успех зависи од спремноста на менаџментот да дејствува по сугестиите на вработените. Со други зборови, за ефикасност на овој механизам потребно е фирмата да има развиено соодветна организациска култура со која поплаките и сугестиите од вработените ќе бидат прифатени од страна на менаџментот како конструктивни, што подразбира истиот да биде соодветно интегриран во севкупните политики на управување со човечките ресурси во фирмата[95].

Различните механизми за вклученост на вработените во процесот на одлучување сè повеќе се присутни во фирмите и се креирани на начин преку кој им се овозможува на вработените директно или индиректно да придонесат во целокупното работење на фирмата. Ефектите од ваквите механизми се повеќекратни, што ја рефлектира и важноста на оваа проблематика за фирмите. Така, поголемото учество на вработените во процесот на одлучувањето резултира со зголемено задоволство од работа кај вработените и зголемување на нивната продуктивност[96], зголемување на довербата помеѓу вработените и менаџментот[97], намалување на флуктуацијата на вработените[98],

[95] Ibid, p.196

[96] Levine, D.I. & Tyson, L.D'A., "Participation, productivity, and the firm's environment"во Blinder, A. (Ed.), "*Paying for productivity*", Brookings Institution, 1990, pp.183-243

[97] Kessler, I. & Purcell, J., "The value of joint working parties", *Work, Employment and Society* 10(4), 1996, pp. 663-682

[98] Arthur, J.B., "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal* 37(4), 1994, pp.670-87

зголемување на посветеноста на вработените кон организациските цели[99] и нивна лојалност кон фирмата[100].

Сепак, треба да се земе предвид дека поголемото вклучување на вработените во работењето во фирмата не подразбира зголемување на обврските или мултиплицирање на активностите на вработените, туку поголеми ингеренции во однос на активностите кои ги имаат или поголема слобода во начинот на кој се спроведуваат обврските односно одлуките поврзани со тие активности. Во основата на ваквите модели на поголемо вклучување на вработените се наоѓа идејата дека таквиот пристап во работењето ќе го 'ослободи' човечкиот потенцијал кој вработените го поседуваат преку поголема примена на нивните знаења, вештини и способности во интерес на исполнување на целите на фирмата. Во насока на горенаведеното, Boxall & Macky[101] предупредуваат на особено внимание во воспоставување на баланс помеѓу процесите кои го поттикнуваат човечкиот потенцијал и оние кои го зголемуваат интензитетот на работата. Нивното анкетно истражување на национално ниво[102] покажува дека поголемата автономија во работењето и вклучувањето во процесот на одлучување е позитивно поврзано со повисоко задоволство од работа и балансот помеѓу приватниот и професионалниот живот, а не е поврзано со стрес и замор. Додека пак, зголемениот интензитет на работа го зголемува стресот и го поткопува балансот помеѓу приватниот и професионалниот живот на вработените. Можеби токму затоа, Purcell[103] смета дека кога станува збор за вклучување на вработените во работењето на фирмата, треба првенствено да се мисли на 'гласот' на вработените, односно на барање и прифаќање на мислењето и сугестиите од вработените. Всушност, вклученоста на вработените во работењето на фирмата не е отсликано во формалноста на системите во фирмите, туку во слободата на вработените да го искажат своето мислење, сугестија и критика за работните активности, процеси и процедури во секое време и истото да биде конструктивно прифатено од страна на менаџментот.

---

99 Wallace, J.E., "Corporatist control and organizational commitment among professionals: the case of lawyers working in law firms", *Social Forces* 3(73), 1995, pp. 811-40

100 Harter, J.K., Schmidt, E.L. & Hayes, T.L., "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology* 87(2), 2002, pp.268-279

101 Boxall, P. & Macky, K., "High-involvement work processes, work intensification and employee well-being", *Work, employment and society* 28(6), 2014, pp.963-984

102 Анкетното истражување е спроведено на вработени на национално ниво во Нов Зеланд

103 Purcell, J., "Time to focus on employee voice as a prime antecendent of engagement: Rediscovering the black box" во Robinson, D. & Gifford, J. (Eds.),"*The future of engagement: Thought piece collection*", Paper No. 2014-01, Institute for Employment Studies, 2014, p.21

Работните системи кои овозможуваат поголема вклученост на вработените и кои се разликуваат од традиционалните системи на работа, се карактеризирани со четири димензии кои, според Appelbaum et al.[104], се однесуваат на: степенот на автономија која вработените ја имаат во одлучувањето поврзано со работните активности; степенот на комуникација која вработените ја имаат со другите вработени и претпоставените; можност вработените да работат во самоуправувани тимови; можност да учествуваат во тимови за решавање на проблеми или подобрување на квалитет. Иако секој од овие системи може да биде имплементиран индивидуално, сепак, тие сметаат, дека комбинација во примената на овие системи ќе даде најдобри ефекти. На крајот, останува на фирмите да одлучат какви механизми за вклучување на вработените ќе спроведат согласно контекстот во кој работат.

Сублимирајќи ги различните препораки на неколку светски консултантски куќи за развој на методи за вклучување на вработените во процесот на одлучување, Storey et al.[105] идентификуваат седум фактори кои се заеднички за сите препораки, меѓу кои: 1) *визија*, која фирмата јасно ја претставува и ја пренесува на сите вработени; 2) *можност*, вработените имаат можност за личен и професионален развој преку директно учество во активностите на фирмата, 3) *поттик*, системите за надоместоци и награди кои се применуваат во фирмата се коректни и конзистентни, 4) *влијание*, активностите и задачите кои ги извршуваат вработените имаат значење и тие можат да видат како придонесуваат кон организациските цели, 5) *заедница*, социјалниот контекст во организацијата подразбира вклученост во група или тим и тесна соработка помеѓу вработените, 6) *комуникација*, комуникацијата во фирмата е двонасочна и вработените се постојано информирани за насоката и активностите на фирмата и 7) *експериментирање*, флексибилни политики дизајнирани согласно потребите на фирмата и вработените, како на пример, флексибилно работно време.

Горенаведените фактори се наоѓаат во основата на секој соодветно имплементиран систем за активно вклучување на вработените во работењето и одлучувањето во фирмите. Се разбира, деловната стратегија, големината на фирмата, секторот и пазарот во кој таа делува, ќе го оформуваат системот кој фирмата ќе го изгради за вклучување на вработените во процесот на одлучување. И покрај различната форма која ја имаат овие системи зависно од контекстот,

[104] Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L., "*Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*", Cornell University Press, 2000, p.103

[105] Storey, J., Ulrich, D., Welbourne, T.M. & Wright, P.M., "Employee engagement", во Storey, J., Wright, P. & Ulrich, D. (Eds), "*The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*", Routledge Taylor & Francis Group, NY, 2009, p. 303

доколку се соодветно инкорпорирани и усогласени со организациската култура, можат да придонесат за подобрување на целокупното работење на фирмата преку канализирање на знаењата и вештините на вработените. Партнерскиот однос помеѓу менаџментот и вработените[106], транспарентни, конзистентни, фер и неселективни политики на управување со човечките ресурси значајно придонесуваат во градење на здрави односи помеѓу вработените, поголемо ниво на задоволство, поголема мотивираност и посветеност на вработените и соодветно на тоа подобри индивидуални и организациски перформанси.

Всушност, можноста за поголема вклученост на вработените во работните процеси на фирмите е далеку поголема кај малите и средните фирми каде активностите и задачите на работните места не се стриктно специфицирани и каде хиерархиските нивоа се помали, за разлика од големите фирми. Прво, 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, вклучување на вработените во активности кои ќе овозможат поголеми ингеренции на вработените и поголема слобода во извршувањето на овие активности и донесувањето на одлуки поврзани со спроведување на истите. Второ, порамните хиерархиски структури овозможуваат полесна и потесна комуникација помеѓу вработените меѓусебно и помеѓу вработените и менаџментот, побрз трансфер на информации во двете насоки, и потесна соработка помеѓу сите вработени во фирмата. Токму оваа предност треба да биде максимално искористена од малите и средните фирми, за развој на системи за што поголема вклученост на вработените во работењето на фирмата. Соодветно спроведени системи за учество на вработените ќе им овозможат на овие фирми повеќекратни придобивки, меѓу кои: 1) поголемо искористување на знаењата и вештините, односно човечкиот капитал со кој располагаат, 2) подобрување на односите на вработените во фирмата, 3) создавање на организациска култура базирана на соработка, учење и напредување и 4) градење на подобар организациски имиџ кој ќе ја подобри нивната позиција на пазарот на трудот и ќе ја зголеми можноста за привлекување на нови кадри со потребните компетенции согласно потребите на фирмата.

[106] Тука се мисли повеќе на заеднички организациски цели, бидејќи менаџментот не смее да заборави дека е и во интерес на вработените фирмата да има што подобра пазарна позиционираност и што поголема профитабилност што ќе им овозможат на вработените поголема сигурност на работно место и често поголема можност за зголемување на надоместоците

6. ПРЕДИЗВИЦИ НА ПАЗАРОТ НА ТРУДОТ ОД ПОТРЕБАТА ЗА ПОСЕДУВАЊЕ НА ВЕШТИНИ

Поседувањето на соодветни вештини и знаење овозможува поголема вработливост и одржливост на вработувањето, односно кога луѓето ги имаат вистински вештини, можат да работат на квалитетни работни места и да го исполнат својот потенцијал како сигурни и активни граѓани. Во услови на брзо менување на глобалната економија, вештините во голема мера ја детерминираат конкурентноста, капацитетот за иновации, подготвеноста на поединците и фирмите да ги следат технолошките и други промени во работата. Кога работната сила ги има потребните вештини се поттикнуваат инвестиции и нови работни места.

Меѓутоа, без разлика колку е висока свесноста за поседување на определени вештини сепак, во рамки на Европа околу 70 милиони луѓе немаат соодветни вештини за читање и за пишување, имаат слаба нумеричка писменост и дигиталните вештини, со што се изложуваат на ризик од невработеност, сиромаштија и социјална исклученост. Притоа, повеќе од половина од 12-те милиони долгорочно невработени, спаѓаат во група на ниско квалификувани лица. Тоа ја наметнува потребата училиштата и високообразовните институции да ги прилагодат наставните програми, за да можат учениците и студентите да се стекнуваат со релевантни и современи вештини. Неусогласеноста и недостатокот на соодветни вештини се особено нагласени, бидејќи многу луѓе работат на работни места што не одговараат на нивните знаења и вештини. Во исто време, на пример, 40% од европските работодавачи имаат потешкотии да најдат луѓе со соодветни компетенции, кои им се потребни за да го развиваат и да го унапредуваат својот бизнис[107].

Бројни истражувања покажуваат дека во голем број на земји постои понуда на едни вештини, а побарувачка за други, односно постои неусогласеност на вештините. Така, на пример, во 35 земји на OECD и 7 други земји (Аргентина, Бугарија, Кипар, Перу, Романија, Русија и Јужна Африка) неусогласеноста на вештините се одразува на двајца од пет вработени. Според проценките, дури 1.3 милијарди луѓе во светот имаат вештини кои не се побарувани на пазарот. Тоа создава 6% годишен данок на глобалната економија во форма на изгубена продуктивност на трудот[108].

---

[107] European Commission, "*A New Skills Agenda for Europe: Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness*" (Communication from the commission to the European parliament, the Council, the European economic and social committee and the Committee of the regions), Brussels, 10.6.2016 COM 381 final, 2016, p. 2

[108] Boston Consulting Group, "*Fixing the global skills mismatch*", January 2020, p. 2

Националните и регионалните пазари на трудот, како и образовните системи на одделни земји членки на ЕУ, се соочуваат со специфични предизвици, но, сепак, проблемите и можностите се релативно слични[109]:

- Стекнувањето и развојот на вештини се клучни за перформансите и модернизацијата на пазарите на трудот, со цел да можат да обезбедат флексибилност и сигурност за лицата кои бараат работа, за вработените и за работодавачите.
- Неусогласеноста на понудата и побарувачката на вештини ја намалува продуктивноста и развојот, но и отпорот на една земја на економските шокови.
- Дигиталната трансформација на економијата го преформира начинот на кој луѓето работат и водат бизнис. Новите начини на работење, влијаат на видовите вештини кои се потребни, вклучувајќи ги иновациите и претпримеништвото. Многу сектори се соочуваат со рапидни технолошки промени, што наметнува дигиталните вештини да се потребни на сите работни места, од наједноставните, до најсложените. Поседувањето на понапредни вештини им овозможува на луѓето полесно да се прилагодуваат на непредвидливите промени.
- Работната сила во развиените земји, како и во дел од земјите во развој, старее и се стеснува, што во одредени ситуации доведува до недостаток на определени вештини. За да се надомести овој недостаток, неопходно е да се зголеми ефикасноста на пазарите на трудот. Инклузивните пазари на труд, треба да овозможуваат да дојдат до израз вештините и талентите на сите, вклучувајќи ги и нискоквалификуваните и другите ранливи групи. Во глобалната трка за таленти, исклучително важно е да се негуваат способните работници, да се намалува одливот на мозоци, да се олеснува мобилноста на работната сила, да се привлекуваат талентите и подобро да се користат вештините на мигрантите.
- Квалитетот и релевантноста на образованието и обуките кои се достапни, вклучувајќи ги и стандардите во предавањата се различни во одделните земји. Тоа влијае на зголемување на разликите во економските и социјалните перформанси на земјите. Притоа, силните образовни политики, како и политиките насочени кон подобрување на вештините на луѓето, се клучни за процесот на иновации и развој на една земја.

[109] European Commission, "*A New Skills Agenda for Europe: Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness*" (Communication from the commission to the European parliament, the Council, the European economic and social committee and the Committee of the regions), Brussels, 10.6.2016 COM 381 final, 2016, p.2

- Зголемувањето на свесноста дека доброто вработување може да биде резултат на стручното образование, треба да го направи овој вид на образование прв избор на многу луѓе.
- Можностите за подобрување на вештините кои ги нуди неформалното образование се исклучително значајни, без разлика дали се спроведува онлајн, на работа, преку професионални курсеви, социјални активности и/или волонтирање.

Според истражувањето спроведено од Светскиот економски форум, новите трендови во економијата особено развојот на дигиталните технологии и автоматизацијата целосно ќе ги променат потребите за вештини на пазарот на трудот. Имено, повеќе од половина од анализираните фирми во ова истражување очекуваат намалување на бројот на работни места согласно сегашните профили во нивните организации, односно дури една четвртина од фирмите очекуваат создавање на работни места со нови активности и задачи, кои меѓу другото ги опфаќаат технолошките и информатичките вештини[110]. Ваквите промени во активностите на работните места ќе имплицираат и надградување на знаењата и вештините на вработените, па очекувањата се дека особено ќе бидат нагласени потребите за одредени вештини, како што се: аналитичко и критичко размислување, креативност и иновации, решавање на комплексни проблеми, капацитет за учење, но и вештини кои се однесуваат на дизајн на технологија и програмирање.

Во иста насока се и заклучоците на OECD во однос на антиципираните промени на природата на работни задачи на вработените, високата веројатност за поларизација на работни места и побарувачка за сосема нови работни профили. Така, очекувањата се дека околу 14% од работните места се загрозени[111], во смисла на нивно згаснување, како резултат на автоматизацијата, додека кај една третина од работните места драстично ќе се сменат работните активности и начинот на кој истите се спроведуваат, што укажува и на нагласена потреба од нови и дополнителни вештини[112].

Во земјите на Европска Унија, предвидувањата за пораст на работни места до 2030 година се во услужниот сектор кој се очекува да биде основниот двигател за раст на вработувањата. Овие очекувања се во согласност со порастот на услужната дејност во економиите. Најголем пораст се очекува на работните места кои се однесуваат на истражување и развој, финансии, наука, инженерство, истражување на пазари, право

[110] World Economic Forum, "*The future of Jobs Report*", Centre for the New Economy and Society, 2018, p. ix, [https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018]

[111] Што е значително помал процент од предвидувањата на други студии

[112] OECD, "*OECD employment outlook 2019: The future of work*", 2019, p.13

и слично. Значителен пораст на работни места за високо квалификувани кадри ќе биде придружен со очекуван пад на работните места за средно квалификуван кадар, особено во делот на земјоделството. Истовремено, побарувачката за вештини, мерена преку формалните квалификации континуирано ќе расте, при што како резултат на промените во индустријата и технолошкиот развој, ќе се зголемува побарувачката за средно или повисоко ниво на образовни квалификации. Проекциите за 2030 година[113] покажуваат дека порастот на побарувачката на вештини е 14% за ниско квалификувани кадри, 45% за средно квалификувани и 41% за високо квалификувани кадри, наспрема 19%, 48% и 32%, респективно, во 2016 година. Антиципираните промени во вработувањето ќе продолжат да создаваат поларизација на пазарот на трудот[114].

Слична студија на Cedefop предвидува пораст на работни места во производството на оптички и електронски уреди, моторни возила, во образованието, здравството и социјалните услуги. Поконкретно, до 2025 година, антиципиран е пораст на работни места од околу 24% за високо квалификувани кадри во науката, инженерството, здравството, бизнисот и образованието, потоа околу 16% пораст на работни места во услугите и продажбата и 13% на работни места кои се однесуваат на техничари и помошен персонал во горенаведените области. Всушност, до 2025 година, повеќето слободни работни места во ЕУ ќе бараат високо квалификувани кадри[115].

Развојот на информатичката и комуникациската технологија (ИКТ), особено на компјутерските услуги, во последните години обезбеди значаен број на работни места во европските економии. ИКТ секторот се карактеризира со речиси трипати поголем раст на вработувањата, отколку во останатите сектори, при што во периодот на големата економска криза беа креирани скоро еден милион нови работни места. Според проценките на Cedefop се очекува дека во следната декада во рамки на Европа, може да се очекува дополнителен пораст од речиси половина милион работни места во овој сектор, што укажува на сè поголемото значење на вештините за користење на информатичката и комуникациската технологија кои треба да се поседуваат[116].

---

113 Проекциите се дадени во услови на идеална побарувачка, без ограничувања или влијанија од понудата на вештини на пазарот на трудот.

114 Cedefop, "*Skills forecast: Trends and challenges to 2030*", European Centre for the Development of Vocational Training, 2018, [https://www.cedefop.europa.eu/files/3077_en.pdf]

115 Cedefop, "*Europe's uneven return to job growth*", European Centre for the Development of Vocational Training, 2015, [https://www.cedefop.europa.eu/files/9098_en.pdf]

116 Cedefop, "*Insights into skill shortages and skill mismatch: Learning from Cedefop's European skills and jobs survey*", European Centre for the Development of Vocational Training, 2018, p.20

Еден од предизвиците на пазарот на трудот, кога станува збор за поседување на вештини, е стручното образование и обуките. Европската комисија во агендата за нови вештини на ниво на Европа го потенцира значењето на овој вид на образование за јакнење на стручните и трансферзалните вештини и за олеснување на преминот од образование кон вработување. Иако преку 13 милиони лица во ЕУ се вклучени во стручното образование, сепак, предвидувањата на некои земји-членки се дека во иднина ќе треба да се очекува недостаток на работна сила со стручно образование и квалификации. Објаснувањето, зошто стручното образование е предизвик на пазарот на трудот е во тоа што значителен дел од младите или нивните родители, овој вид на образование го гледаат како втор избор при продолжување на образованието. Затоа треба да се настојува ова образование да стане поатрактивно, зголемувајќи го квалитетот на програмите и на наставата, негово пофлексибилно организирање, обезбедување на можност за непречено продолжување кон повисок степен на образование, но и поврзување со потребите во практиката. Важноста на стручното образование е во тоа што овозможува стекнување на вештини кои се барани на пазарите на труд. Развојот на ваквото образование подразбира негово соодветно интегрирање во националниот систем и рамка на квалификации. Притоа, сите социјални партнери треба да бидат вклучени во креирањето и во реализирањето на стручното образование на сите нивоа, како што е направено во т.н. „дуален систем“ на практиканството. За стекнување на добри вештини преку стручното образование, во неговите програми треба биде интегрирана работната димензија која е поврзана со соодветната струка[117]. Ваквата политика на поддршка и промовирање на стручното образование е еден од начините да се мотивираат младите, уште на почетокот на своето образование да се стекнат со основните стручни вештини, кои во иднина ќе им претставуваат добра основа за градење на нови и покомплексни вештини.

Податоците на европската анкета за работни места и вештини покажуваат дека младите луѓе кога првпат ќе излезат на пазарот на трудот, односно при нивното прво вработување, не се доволно подготвени за тоа и покрај завршеното образование. Тоа предизивикува нивните квалификации и вештини да не се користат доволно, односно да бидат значително потценети. Така, 31% од испитаниците во оваа анкета на кои моменталното работно место им е прво и 27% од оние кои биле во процес на образование или обука пред да започнат да

[117] European Commission, "*A New Skills Agenda for Europe: Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness*" (Communication from the commission to the European parliament, the Council, the European economic and social committee and the Committee of the regions), Brussels, 10.6.2016 COM 381 final, 2016, p.6

работат на сегашната работа, се изјасниле дека нивните вештини биле пониски од тие кои се барале на соодветните работни места. Поголемите јазови во вештините на помладите работници во однос на постарите, имплицираат дека се неопходни инвестиции за иден развој на нивните вештини, а се со цел да се постигне поголема усогласеност помеѓу вештините кои ги поседуваат и оние кои се потребни на пазарот на трудот[118]. Тоа може делумно да се постигне со подобрување на нивното образование и обуки, но најмногу преку директни обуки и континуирано учење на работните места.

Иако процесите на глобализација и автоматизација остануваат едни од главните фактори кои доведуваат до стагнирање на платите, моќта на пазарот и големата понуда на аутсорсинг за извршување на определени работни задачи, ги надминуваат со своето влијание. Ваквите трендови се силен предизвик на пазарот на трудот. Затоа, доживотното учење, унапредувањето на вештините (upskilling) и стекнувањето на нови вештини (reskilling) треба да бидат приоритет на владите и на фирмите кои се соочуваат со овие проблеми. Со развојот на сетови на вештини кои се помалку подложни на силите на аутсорсингот, автоматизацијата и глобализацијата, како што е познавањето на работа со компјутери, кодирањето, развојот на софтвер, креативното и критичкото размислување, им се зголемува преговарачката моќ на работниците, со што се намалува надолниот пристисок врз платите. Истовремено, зголемувањето на човечкиот капитал преку спроведување на обуки и тренинзи за унапредување на вештините и стекнување на нови вештини ќе доведе до зголемување на продуктивноста и со тоа ќе се стимулира растот на платите[119].

Во рамки на истражување на меѓународната организација на трудот (ILO) е идентификуван пораст на учеството на определени нестандардни форми на вработување, како што е виртуелно вработување, вработување преку платформи за работа или така наречени работници во гиг-економија (gig economy workers). Практиката покажува дека фирмите кои се потпираат на вакви форми на вработување, не инвестираат доволно во обуки за надградба на вештините на овие работници, без разлика дали се тие привремени или постојани вработени, но и во технологии и иновации потребни за поттикнување на продуктивноста. И лицата кои се самовработени во вакви платформи или форми на вработување имаат ограничен пристап

118 Cedefop, "*Skills, qualifications and jobs in the EU: the making of a perfect match? Evidence from Cedefop's European skills and jobs survey*", Luxembourg: Publications Office, Cedefop reference series No. 103, [http://dx.doi.org/10.2801/606129]

119 HAYS, "*The Global Skills Dilemma: How Can Supply Keep Up With Demand?*", The Hays Global Skills Index 2019/20, p.8

кон обуки. Затоа, еден е од предизвиците во иднина ќе биде да се поддржат сите финансиски и нефинансиски иницијативи за зголемување на пристапот до обуки како за работодавачите, така и за вработените, без разлика на формата на нивното вработување[120].

Справувањето со предизвиците кои ги наметнува потребата од определени вештини бара спроведување на соодветни политики и системски реформи во процесите на образование и обука. Тоа значи, паметни инвестиции во човечки капитал, како од приватни, така и од јавни извори. Истовремено, како императив се наметнува потреба за поголема соработка и вклученост на сите засегнати страни, почнувајќи од владата, работодавачите, работниците, образовните институции итн.

[120] OECD & ILO, "*Global Skills Trends: Training Needs and Lifelong Learning Strategies for the Future of Work*", Report prepared by the ILO and OECD for the G20 Employment Working Group, 2nd Meeting of the Employment Working Group Geneva, Switzerland, June 2018, p.7

7. НЕУСОГЛАСЕНОСТ НА ПОНУДАТА И ПОБАРУВАЧКАТА ЗА ВЕШТИНИ НА ПАЗАРОТ НА ТРУДОТ

Неусогласеноста на понудата и побарувачката на вештини се однесува на разликите во вештините и квалификациите кои ги поседуваат работниците и оние кои се бараат на работните места. Ако квалификациите се стекнуваат преку процесот на формално образование и обуки, вештините се стекнуваат делумно преку формалното, но многу повеќе преку неформалното образование и обуките, потоа во текот на работата или преку учење од други. Усогласувањето на вештините кои ги поседува работната сила со потребите на пазарот на трудот е неопходно, не само за да се надминат недостатоците од определени вештини и да се намали невработеноста, туку и за да се избегне потенцијалната недоволна искористеност на вештините, особено на квалификуваните работници. Соодветната употреба на вештините е битна, бидејќи секој поединец инвестира во своето знаење и образование и доколку неговите вештини не се користат соодветно или за нив не постои побарувачка на пазарот на трудот, тоа значи загуба на значителен човечки капитал.

Како што се развива технологијата и дигиталната економија и се менуваат демографските процеси и глобалните пазари, нови сили влијаат на формирањето на човечкиот капитал. Тоа ја наметнува потребата образованието и обуката да се прилагодуваат и да овозможуваат нови начини на надминување на неусогласеноста на вештините. Притоа, не смее да се изуми дека неусогласеноста на вештините во голема мера е условена од неефикасната алокација на човечки капитал, но и од фактот дека иако на пазарот на трудот се нудат различни вештини, работодовачите не секогаш можат да ги добијат оние кои им се потребни.

Неусогласеноста на понудата и побарувачката на вештини ги доведува фирмите во позиција да не можат да најдат соодветен кадар и да вработуваат лица чии вештини и компетенции не се доволни за ефикасно извршување на предвидените работни задачи, односно да вработуваат лица кои не се доволно квалификувани или се преквалификувани. И двете решенија повлекуваат трошоци, а и вработените и работодавачите се соочуваат со проблеми, бидејќи се наметнува потреба постојано да се организираат и да се спроведуваат обуки и тренинзи. Од друга страна, пак, лицата за чии вештини нема доволна побарувачка на пазарот на трудот ќе бидат принудени да прифаќаат било каква работа, за да ја обезбедат својата егзистенција.

За да можат да се надминат разликите во вештините кои се нудат на пазарот на трудот и оние кои се бараат, треба да постои

тесна соработка помеѓу вработените, работодавачите, владата и образовниот систем. Треба да се создадат услови кои ќе им овоможат на вработените да изберат каде ќе ги насочат своите обуки и развој и како ќе ги применат стекнатите вештини. Овој пристап значи дека поединецот не треба да се третира само како пасивен учесник на пазарот на работната сила или како пасивен корисник на образовни и тренинг услуги, туку како еднаков партнер во создавањето на добро општество и напредна економија. Во спротивно, на долг рок тоа ќе влијае на намалување на конкурентноста, како на работниците, така и на самите фирми.

7.1. Концептот на неусогласеност на вештините на пазарот на трудот

Во теоријата, неусогласеноста на вештините настанува кога понудата на вештини не одговара на побарувачката за вештини која постои на пазарот на трудот. За да може воопшто да се дискутира за мерење на неусогласеноста на вештините, потребно е да се направи јасна дистинкција помеѓу термините неусогласеност на вештини, недостаток на вештини и неусогласеност на вештините на работно место.

а) *Неусогласеноста на вештини* на макро ниво се однесува на јазот помеѓу понудата и побарувачката за вештини, со фокус на посебно географско подрачје (регион, земја). Таа резултира со тоа што на пазарот на трудот има невработени лица со определени вештини, иако постои значаен број на слободни работни места. Ваквата состојба е последица на тоа што работодавачите имаат потреба од вештини кои се различни од оние што се нудат. Макроекономската неусогласеност на вештините доведува до неефикасност на пазарот на трудот, но и до структурна невработеност[121]. Оваа неусогласеност најчесто се поврзува со разликите во вештините на работоспособното население и оние кои се потребни во економијата[122].

Неусогласеноста на вештините на макро ниво може да се оценува со споредување на квалификациите или образованието кои се бараат на слободните работни места со оние кои ги поседува работоспособното население. Наместо квалификациите или образованието потребни на слободните работни места, можат да се споредуваат составот на вработените според квалификации и образование (показател на

[121] Vandeplas A. & Thum-Thysen A., "*Skills mismatch and productivity in the EU*", Discussion Paper 100, European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs, July 2019, p. 8

[122] Kiss, A. & Vandeplas, A., "*Measuring skills mismatch*", DG EMPL Analytical webnote 7/2015, European Commission, 2015, p.1

побарувачката на работна сила) и оној на работоспособното население, или, пак, составот на невработените во однос на квалификациите и образованието и оној на работната сила[123]. Исто така, макроекономските мерења на неусогласеноста на вештините се фокусираат на тоа дали поединците со определени квалификации или вештини се вработени или невработени, но не оценува дали доколку се вработени, нивната работа е во согласност со квалификациите.

Димензиите на неусогласеноста на вештините на микро ниво се однесуваат на самиот степен на вештини кој се поседува и кој се бара. Така, едно лице може да има соодветни вештини за извршување на определена задача или за конкретно занимање, но нивото на овие вештини да е пониско од она што вообичаено се бара за таа задача, односно занимање. Тоа значи дека работниците имаат ниво на вештини кое се разликува од она кое се бара за нивното работно место.

Неусогласеноста на микро ниво се класифицира како *вертикална неусогласеност* која подразбира неусогласеност помеѓу степенот на формалното образование и потребното знаење и вештини на работното место, односно едно лице може да поседува помалку или повеќе образование од потребното и *хоризонтална неусогласеност*, која значи неусогласеност помеѓу видот/полето на образование на работникот и барањата на работното место[124].

Вертикалната неусогласеност уште е позната и како поседување на повеќе или помалку образование (over- and under-education) или како поседување на вештини над или под потребното ниво (over- and under-skilling). Можат да постојат повеќе причини за овој тип на неусогласеност. Најчесто се појавува кога нема соодветен достапен вработен во моментот кога е отворено слободното работно место, што резултира со вработување на лице кое е помалку квалификувано или има пониско ниво на вештини од потребните, или пак со вработување на лице кое е со многу повисоки квалификации или вештини од оние кои се бараат на тоа работно место. Хоризонталната неусогласеност се појавува кога нивото на квалификации е доволно, но видот или полето на квалификациите/образованието не е соодветно[125].

Анкетата за европските вештини и работни места (European skills and jobs survey) е прва анкета за неусогласеноста на вештините која се спроведува од 2014 година во сите земји, кои се членки на ЕУ. Според оваа анкета, околу 30% од вработените поседуваат квалификации кои не се добро усогласени со оние кои се бараат на нивните работни

[123] Ibid., p.12

[124] Eurostat, "*Statistical Approaches to the Measurement of Skills*", Luxembourg, 2016, p.5

[125] Kriechel, B. & Vetter, T., "*Skills mismatch measurement in ETF partner countries*", European Training Foundation (ETF), 2019, pp. 8-9

места, додека околу 45% од возрасните работници на ЕУ веруваат дека нивните вештини можат подобро да се развијат и да се користат на работните места[126]. Затоа, на ниво на ЕУ се носат политики кои треба да овозможат ублажување на неусогласеноста на вештините, и на тој начин да се влијае за зголемување на продуктивноста на фирмите од ЕУ и за подобрување на благосостојбата на работниците.

Истражувањата спроведени во последниве години покажуваат дека неусогласеноста на вештините е присутна повеќе или помалку на сите пазари на трудот, но разликите во големината на оваа неусогласеност директно влијаат на успешноста на економиите во смисла на нивна продуктивност. Последното истражување на PIAAC покажува дека неусогласеноста помеѓу квалификациите и вештините на вработените и очекувањата, односно барањата на работното место се присутни во скоро сите економии. Во просек, околу 22% од вработените во OECD земјите сметаат дека се преквалификувани за работното место, додека 13% од вработените се недоволно квалификувани[127].

Hays & Oxford Economics во своето истражување укажуваат на континуиран тренд на зголемување на неусогласеноста на вештините на глобално ниво, кој бележи нагорна тенденција од 2012 година. Дополнително, на дури 16 (од вкупно 34) пазари на трудот, индикаторот за неусогласеност на вештините на талентите во 2019 година во споредба со претходната година, значително пораснал како резултат на зголемената долгорочна невработеност и растот на непополнети работни места[128]. Ова, според студијата, укажува на зголемена неусогласеност на понудата и побарувачката на вештини.

Неусогласеноста на вештините на пазарот на трудот е особено изразена во земјите од Западен Балкан. Така, според EBRD-BEEPS, таа во овие земји се смета за значајна бариера кај една од пет фирми, покрај инфраструктурата и корупцијата. Главната карактеристика на овие пазари на трудот се однесува на слабата врска помеѓу надоместоците и продуктивноста, како и ниската ефикасност за продуктивно искористување на расположливите вештини, особено на вработените со високо ниво на вештини, како и на слабиот капацитет за привлекување и задржување на таленти. Анализата покажува дека неусогласеноста на вештините во земјите од Западен Балкан која

---

126 Cedefop, "*European skills and jobs (ESJ) survey*", [https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/european-skills-and-jobs-esj-survey]

127 OECD, "*Skills Matter: Additional results from the survey of adult skills*", OECD Publishing, 2019 [https://www.oecd-ilibrary.org/education/skills-matter_1f029d8f-en]

128 Hays & Oxford Economics, "*Hays Global Skills Index 2019/20: How can supply keep up with demand?*", 2019/20, p. 11, [https://www.hays-index.com/wp-content/uploads/2019/09/HAYS_GLOBAL_SKILLS_INDEX_2019-20_FINAL.pdf]

постоеше пред големата финансиска криза, стана уште понагласена по нејзиното завршување[129].

Имајќи ги предвид претходно изнесените сознанија, како и истражувањето на неусогласеноста на вештините и нејзиното влијание во 22 земји на OECD, може да се констатира дека разликите во неусогласеноста на вештините во различни земји е тесно поврзана со разликите во националните политики и пристапи. Така, неусогласеноста на вештините е драстично помала во оние земји каде постојат солидно дизајнирани политики кои поддржуваат ефикасна реалокација на вештините, поголема флексибилност во платите, поголема вклученост во доживотното учење, како и повисоки компетенции на менаџерите. Поголемата вклученост во доживотното учење како одговор на континуираните промени во побарувачката на вештини е особено важен елемент во градење на политиките за намалување на неусогласеноста на вештините. Ова го потврдуваат и податоците кои покажуваат дека зголемувањето на учеството во доживотното учење од најниското ниво во Италија до просечното ниво во Естонија е поврзано со 6 процентни поени намалување во неусогласеноста на вештините на овие пазари на трудот[130].

б) *Недостаток на вештини* – се појавува кога работодавачите не се во можност на пазарот на трудот да регрутираат кадри со потребните вештини и со плата која ја имаат предвидено. Ваквиот недостаток, ако слободното работно место остане непополнето, не имплицира неусогласеност на вештините, но може да ја создаде, доколку работодавачот не можејќи да регрутира кадри со вештините кои му се потребни, одлучи да вработи работници кои не се доволно квалификувани или се премногу квалификувани за соодветното работно место.

Недостатокот на вештини е карактеристичен за конкурентни пазари и е резултат на демографски, организациски, општествени и технолошки промени. Како последица на истиот може да дојде до неефикасна алокација на ресурсите и до намалување на продуктивноста. Ваквиот недостаток во вештините тешко се мери, бидејќи постојат различни извори на податоци кои можат да се користат, при што се генерираат и различни индикатори. Истовремено, недостатокот на специфични вештини може да биде предизвикан од намалувањето/стеснувањето на работната сила, неатрактивните услови за работа, како

[129] International Monetary Fund, "*The Western Balkans: 15 years of economic transition*" Regional Economic Issues, 2015, p. 35, [https://www.imf.org/external/pubs/ft/reo/2015/eur/eng/erei0315.htm]

[130] Adalet McGowan, M. & Andrews, D., "*Skill mismatch and public policy in OECD countries*", Economics Department Working Papers No. 1210, OECD, 2015, p. 8-9 [http://www.oecd.org/economy/growth/Skill-mismatch-and-public-policy-in-OECD-countries.pdf]

и од несоодветното образование и обуки[131]. Како резултат на различната динамика во побарувачката и понудата на вештини, особено кога понудата воопшто не реагира или реагира со задоцнување на сигналите на пазарот на трудот, се интензивира недостатокот на вештини.

Според една анализа на Cedefop, недостатокот од вештини кој во суштина настанува како резултат на отсуство на кандидати спремни да работат, најмногу ги погодува најиновативните, меѓународно конкурентните и динамички растечките претпријатија во Европа, ограничувајќи ја нивната продуктивност и раст[132]. Во таа смисла треба да се потенцира дека недостатокот на вештини се појавува во секторите и/или занимањата базирани на знаење, односно во оние сектори кои се карактеризираат со потреба од понапредни вештини, при што побарувачката за нив ја надминува постојната понуда[133]. Но, сите тешкотии во вработувањето не се појавуваат само поради тоа што кандидатите за работа немаат вештини. Имено, недостатокот на вештини е повеќеслоен, а тесните грла на вештините може да се резултат на непривлечни понуди за работа, лоши практики на човечки ресурси и ограничена мобилност на пазарот на трудот.

в) Терминот *неусогласеност на вештините на работно место* (on-the-job skills mismatch) – се користи кога нивото на вештини на постојната работна сила е недоволно за да одговори на потребите на конкретни работни места во фирмите. Или како што е наведено во истражувањето на ILO, оваа неусогласеност се јавува кога едно вработено лице во текот на референтниот период за кој истата се мери е на работно место за кое потребните вештини се различни од тие што ова лице ги поседува. Еден од главните проблеми во мерењето на неусогласеноста на вештините, општо, а особено на работно место, е тоа што вештините не се формално потврдени (како степенот или видот на образованието) и затоа не можат точно да се измерат. Затоа, за мерење на ваквата неусогласеност можат да се користат неколку начини: оценки кои си ги прават самите работници за тоа дали и во која мера ги поседуваат бараните вештини, оценки на работодавачите за тоа дали вработените ги поседуваат потребните вештини и директно оценување на вештините кои се поседуваат[134].

---

131 Kiss, A. & Vandeplas, A., "*Measuring skills mismatch*", DG EMPL Analytical webnote 7/2015, European Commission, 2015, pp.10-11

132 Cedefop, "*Insights into skill shortages and skill mismatch: Learning from Cedefop's European skills and jobs survey*", Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018, p. 13

133 Kriechel, B. & Vetter, T., "*Skills mismatch measurement in ETF partner countries*", European Training Foundation (ETF), 2019, p. 24

134 ILO, "*Measurement of qualifications and skills mismatches of persons in employment*", 20th International Conference of Labour Statisticians Geneva, ICLS/20/2018/Room document 15, October 2018, p. 17

Кога станува збор за оценките кои си ги даваат самите работници за тоа во која мера им се усогласени вештините кои ги поседуваат со оние кои ги бара работното место на кое се распоредени, често пати се користат прашања кои се дел од анкетите за работна сила или од анкетите за домаќинствата. Прашањата треба да покажат дали самите вработени сметаат дека ги имаат вештините кои им се потребни за да извршат посложена или различна работа од онаа што вообичаено ја вршат и дали имаат потреба од обука за да можат поефикасно да ја работат својата работа. Ваквиот пристап има еден недостаток, односно грешка во мерењето, бидејќи се базира на субјективни одговори, при што многу често вработените ги нагласуваат барањата на нивното работно место[135].

Работодавачите и менаџерите можат да имаат релативно попрецизни информации отколку самите вработени, за тоа какви вештини се потребни и до кој степен вработените ги поседуваат. За таа цел се користат анкети наменети за работодавачите, преку кои се добиваат значајни информации за евентуалната неусогласеност или недостатокот на вештини, но тоа гледано од страна на побарувачката за вештини. Во глобални рамки се користат бројни вакви анкети (на пример: European Skills and Jobs Survey, EU Business and Consumer Surveys, Manpower Talent Shortage Survey). Меѓутоа, споредбата на резултатите од овие анкети е отежната, бидејќи секоја од нив покрива различни аспекти, има разлики во примероците кои се анализираат и во прашањата кои се поставуваат. Во овие анкети работодавачите даваат релативно субјективни оценки за неусогласеноста на вештините, за тоа како таа влијае на фирмата, што преземаат за надминување на оваа неусогласеност и слично. При интерпретирањето на резултатите од анкетите за работодавачи, битно е добиените одговори да се ставаат во контекст на карактеристиките на самата фирма, опкружувањето во кое делува фирмата, состојбите на пазарот на трудот кои можат да влијаат на процесот вработување итн.[136]

Третиот начин за мерење на неусогласеноста на работното место се однесува на директното мерење на определени вештини (пишување, нумеричка писменост, и слично). Меѓутоа, ваквото мерење одзема премногу време и бара прибирање на многу податоци, вклучувајќи детална анализа на работата, тестирање на вештините и слично. Кај ваквите мерења еден вработен се карактеризира дека има или нема усогласени вештини на своето работно место ако се спореди неговото

[135] Brunello, G. & Wruuck, P., "*Skill shortages and skill mismatch in Europe: A review of the literature*", IZA DP No. 12346, May 2019, p. 5

[136] Ibid, p. 8

ниво на владеење на вештините со просечното ниво на владеење на тие вештини во рамки на истото занимање или група на занимања[137].

Кога се мери неусогласеноста на вештините со користење на претходно споменатите видови на анкети, треба да се користат и т.н. индиректни мерења кои укажуваат на недостатоци во определени занимања, вклучувајќи раст на платите, раст на вработеноста, раст на слободни работни места, прекувремена работа итн. Објаснувањето е дека занимањата за кои постојат реални недостатоци од вештини би требало да се карактеризираат со побрз раст на платите и со поизразена прекувремена работа[138].

Имајќи ги предвид претходно изнесените сознанија може да се констатира дека директно и прецизно мерење на неусогласеноста на вештините, односно на неусогласеноста на понудата и побарувачката на вештини, не е реално возможно поради бројни концептуални, методолошки, но и проблеми со расположливоста на податоците. Затоа, кога се прават мерења на било како вид на неусогласеност на вештините, треба да се биде внимателен и да се имаат предвид ограничувањата и претпоставките од кои се тргнува.

7.2. Последиците и трошоците од неусогласеноста на вештините

Последиците и трошоците од неусогласеноста, но и од недостатокот на вештини можат да се анализираат на индивидуално ниво, на ниво на фирмите и во целокупната економија.

На *индивидуално ниво*, односно за работниците, особено за оние кои имаат повисоки квалфикации или повеќе вештини од тие што се бараат на нивното работно место, неусогласеноста како последица може да резултира со пониски плати, намалена продуктивност, помало задоволство од работата, загуба на мотивацијата за работа, почеста потреба да се смени работното место, а особено со помал поврат на нивните инвестиции во образованието. Тоа значи дека негативното влијание на индивидуално ниво се зголемува доколку лицата прифаќаат да работат на работно место кое не го посакуваат и за кое најчесто не можат да ги користат компетенциите и вештините кои ги поседуваат. Ваквата нивна одлука најчесто е резултат на конкуренцијата која постои за определени работни места, при што одлуката може од привремена да премине во постојана. Тоа на крајот доведува и до намалување

[137] Види повеќе: Desjardins, R. & Rubenson, Kj., "*An analysis of skill mismatch using direct measures of skills*", OECD Education Working Papers No. 63, 2011

[138] OECD, "*Getting Skills Right: Skills for Jobs Indicators*", Paris, 2017 [https://read.oecd-ilibrary.org/employment/getting-skills-right-skills-for-jobs-indicators_9789264277878-en#page1]

на човечкиот капитал. Кај работниците, пак, кои се недоволно квалификувани или кои не ги поседуваат потребните вештини, последиците се манифестираат во тоа што тие се соочуваат со поголем ризик да станат или да останат невработени.

Неусогласеноста на вештините изразена преку поседување на повеќе образование/вештини од оние што се бараат, првенствено влијае врз продуктивноста на поединците. Ова влијание може да се набљудува на два начина. Ако платите ја одразуваат маргиналната продуктивност, се претпоставува дека вработените кои поседуваат повеќе образование од потребното, треба да примаат значително повисоки плати во споредба со нивните колеги чие образование е усогласено со она што се бара на работното место. Од друга страна, пак, нивната плата би требало да биде помала од онаа што ја земаат вработените во друга фирма, со истиот степен на образование, но кој е усогласен со нивното работно место. Во таков случај се очекува работниците кои имаат повеќе образование од бараното да бидат попродуктивни отколку колегите кои имаат усогласени вештини изразени преку образованието. Вториот начин на согледување на ефектите од неусогласеноста на вештините врз продуктивноста, кој е и поприфатлив, тргнува од претпоставка дека постои несовршен пазар на работна сила, при што се прави директно мерење на аутпутот остварен по еден работник во рамки на една фирма. Очекувањата во овој случај се дека работникот кој е со повеќе образование од потребното, бидејќи е незадоволен на своето работно место, ќе предизвика негативен ефект врз продуктивноста, преку нејзино намалување[139].

Во истражувањата е даден и алтернативен пристап кој тргнува од претпоставката дека и премногу квалификуваните и недоволно квалификуваните лица се продуктивни и нивните вештини се усогласени со потребите на работните места, но дека заработките се одраз на поголемата понуда (повисок степен на образование) или на повисоката побарувачка (недоволно образование) за определено работно место[140].

Кога станува збор за *последиците врз фирмите*, тие се манифестираат во изгубена продуктивност, зголемено отсуство од работа, повисоки стапки на заминување од фирмата, понизок раст на самата фирма и помалку иновации во работењето. Недоволното користење на вештините доведува до намалување на нивната вредност, пониска продуктивност на ниво на фирмата како резултат на зголемениот

[139] Cedefop, "*The skill matching challenge: Analysing skill mismatch and policy implications*", Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010, p.52

[140] Brunello, G. & Wruuck, P., "*Skill shortages and skill mismatch in Europe: A review of the literature*", IZA DP No. 12346, May 2019, p. 18

обрт на вработените, негативно влијание врз платите на работниците и намалување на задоволството од работа. Недоволните квалификации и вештини на вработените можат да го забаваат и економскиот раст, бидејќи работниците на кои им недостасуваат понапредни вештини и знаење, потешко се прилагодуваат на технолошките промени[141].

Кога една фирма се соочува со неусогласеност на вештините на своите вработени честопати е соочена и со дополнителни трошоци поврзани со нови вработувања или со спроведување на обуки на постојните вработени. Освен тоа, може да дојде и до загуби во производството или во обезбедувањето на услуги, бидејќи неможноста некои работни места да се пополнат со работници со определени вештини, доведуваат до застои во производството или до намалувањето на квалитетот на производите и услугите. Доколку некои клучни работни места останат непополнети како резултат на неусогласеноста на вештините, фирмите можат да бидат ограничени да инвестираат во нова опрема и технологии, бидејќи ќе нема кој да ги користи, што особено негативно може да се одрази на нивната продуктивност.

Истражувањата покажуваат дека кога една фирма се соочува со неусогласеност на вештините, проблемите се долгорочни. Притоа, фирмите мораат да бараат посредни и ефикасни решенија кои ќе им овозможат последиците од неусогласеноста на вештините по организациските перформанси да бидат што е можно помали. Таквите решенија многупати значат одложување на определени испораки на производи и услуги, потреба да се стави приоритет на едни за сметка на други клиенти и активности, се бара од вработените да преземат дополнителна работа за да можат да се остварат производствените цели, се зголемуваат трошоците за работна сила (кога треба да се плати прекувремената работа), се прават трошоци за аутсорсинг на одредени активности, како и трошоци за плати кои треба да се дадат за да се ангажираат лица од други компании[142].

На *ниво на економија*, неусогласеноста на вештините може да доведе до загуба на инвестициите за стекнување на определено образование и вештини, потоа до повисоки трошоци за бенефициите за невработеност, бидејќи лицата кои немаат вештини што се бараат на пазарот, се соочуваат со опасност да ги загубат своите работни места или да останат невработени. Како резултат на пониските заработки кои

[141] ILO, "*Measurement of qualifications and skills mismatches of persons in employment*", 20th International Conference of Labour Statisticians Geneva, ICLS/20/2018/Room document 15, October 2018, p.7

[142] Gambin, L., Hogarth, T., Murphy, L., Spreadbury, K., Warhurst, C. & Winterbotham, M., "*Research to understand the extent, nature and impact of skills mismatches in the economy*", BIS Research Paper Number 265, May 2016, p. 66

би ги остварувале лицата со несоодветни или недоволни вештини, може да се очекува намалување и на приходите од данокот на добивка[143].

Неусогласеноста на вештините ја намалува севкупната ефикасност на економијата, преку пониска просечна продуктивност и повисока невработеност. Негативната врска помеѓу неусогласеноста на вештините и продуктивноста во економијата се манифестира на два начина, преку намалување на продуктивноста на фирмите и со недоволно ефикасна алокација на работната сила како ресурс помеѓу фирмите. Adalet McGowan и Andrews, направиле проценка за тоа каква е поврзаноста помеѓу неусогласеноста на вештините мерена со користење на податоците од анкетата на OECD за вештините на возрасните (OECD Survey of Adult Skills (PIAAC) и на продуктивноста на трудот, мерена со податоците за индустријата во 19 OECD земји[144]. Резултатите од оваа студија покажуваат дека постои изразена врска помеѓу високата неусогласеност на вештините и ниската продуктивност, првенствено како резултат на неефикасната алокација на ресурсите. Како резултат на ова, попродуктивните фирми кога не можат да привлечат обучена работна сила, односно работна сила која ги има потребните вештини, се соочуваат со проблем и не можат да заземат поголем дел од пазарот, на сметка на помалку продуктивните фирми.

Последиците од неусогласеноста на вештините се далекусежни. Ако на тоа се надоврзат и други негативни трендови на пазарот на трудот проблемите значително се зголемуваат. Така, земајќи ги предвид демографските промени и стареењето на населението, достапноста на човечкиот капитал (работната сила) се намалува. Ваквите демографски промени условуваат сегашна и идна лимитираност на работната сила, со што дополнително се нагласуваат сериозните негативни реперкусии од неусогласеноста на вештините на пазарот на трудот по продуктивноста и растот на фирмите, а со тоа и врз целокупната економија. Исто така, структурните промени во економиите и глобалните трендови (меѓу кои зголемениот фокус кон знаење, креативност и иновации, брзите промени на пазарот на производи и услуги кои наметнуваат континуирано подобрување на производите/услугите и квалитетот, како и технолошкиот развој) директно влијаат за промена на потребните вештини на пазарот на трудот, што дополнително може да влијае на зголемувањето на

[143] ILO, "*Measurement of qualifications and skills mismatches of persons in employment*", 20th International Conference of Labour Statisticians Geneva, ICLS/20/2018/Room document 15, October 2018, p.7

[144] Adalet McGowan M. & Dan, A., "*Labour Market Mismatch and Labour Productivity: Evidence from PIAAC Data*", OECD, ECO/WKP(2015)27, Economics Department Working Papers No. 1209, 2015, p.32

неусогласеноста на вештините и зголемување на разликите во оваа неусогласеност помеѓу земјите, диктирајќи го притоа и различниот развој и напредокот на економиите. Токму поради тоа, намалувањето на неусогласеноста на вештините и овозможувањето на соодветна алокација на вештините на пазарот на трудот ќе бидат предуслов за продуктивно искористување на постојната работна сила и соодветно на тоа намалување на негативните последици од демографските и економските промени кои влијаат на пазарот на трудот.

8. ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПОТРЕБАТА ОД ВЕШТИНИ И НИВНАТА НЕУСОГЛАСЕНОСТ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Во рамки на овој дел од монографијата е направен краток осврт на некои досега спроведени истражувања и анализи за потребата од вештини на пазарот на трудот и за неусогласеност на вештините во Република Северна Македонија. За таа цел се користат податоците од анализата на потребите од вештини на вработените на Агенцијата за вработување на РСМ, како и податоци и сознанија од истражувања со кои се идентификуваат како потребните вештини, така и степенот на неусогласеноста на вештините кои ги поседуваат вработените со оние кои ги бараат работодавачите во земјата.

8.1. Потребата од вештини на вработените согласно спроведени истражувања во Република Северна Македонија

Во идентификување на потребните вештини на работната сила на пазарот на трудот, главна улога има побарувачката на вештини, која всушност и ги диктира потребните вештини на пазарот на трудот. Оттука, потребата за вештини на работодавачите е од суштинско значење за евалуирање на потребните вештини на работната сила. За таа цел, во рамки на овој дел од истражувањето е направен краток преглед на резултатите од анкетата за потребата од вештини на пазарот на трудот во Република Северна Македонија, која ја спроведува Агенцијата за вработување, за периодот 2016-2017 и 2018-2019 година. Со анкетното истражување се обезбедуваат одредени краткорочни показатели за очекувањата на работодавачите во однос на новите вработувања и потребите од вештини со кои треба да располагаат лицата, како истите би можеле да бидат конкурентни на пазарот на трудот.[145]

Бидејќи анализата во оваа монографија се фокусира само на вештините на вработените во МСП, од податоците во анкетата за потребата од вештини на пазарот на трудот, се опсервираат само оние кои се однесуваат на малите и средните претпријатија и на тоа какви се очекувањата на работодавачите во однос на вештините кои треба да ги имаат вработените.

Примероците за истражување и во двете анализирани анкети опфаќаат работодавачи од фирми со различна големина, но околу 80% се од мали, а помеѓу 14% и 17% се работодавачи од средни претпријатија. Притоа, според големината на работодавачот, во периодот 2016-2017

[145] Агенција за вработување на Република Северна Македонија, [https://av.gov.mk/analiza-na-potrebi-od-veshtini-na-pazar-na-trudot.nspx]

година најмногу вработувања се очекувале кај малите работодавачи (39,8% од вкупниот број на очекувани вработувања во наредните 12 месеци), а околу 33,9% кај средните по големина. Во 2018-2019 година, пак, поголем дел од новите вработувања се очекувале кај средните по големина работодавачи (39,7%), додека кај малите требало да се реализираат 32,7% од вкупните вработувања. Според дејноста, најмногу вработувања и во двата периода се очекувале во преработувачката индустрија, потоа следувала трговијата на големо и мало, во градежништвото, во дејноста транспорт и складирање и во финансиската дејност.[146]

Некои од работодавачите се изјасниле дека се соочиле со одредени потешкотии при пополнување на работните места, односно дека неможеле да обезбедат работници од соодветно занимање, заради недоволно работно искуство или заради несоодветно/недоволно знаење и вештини за извршување на работните задачи кои ги побарува работното место. Она што се потенцира во овие анкети е дека иновациите, односно техничко - технолошкиот напредок побарува работна сила со способности, знаења и вештини за извршување на конкретни работни задачи во согласност со новите трендови.

Во врска со барањата за посебни знаења и вештини кои треба да ги поседуваат потенцијалните кандидати за вработување со повисок степен на образование, истражувањето покажало дека работодавачите најмногу ја нагласуваат потребата од познавањето на странски јазици (англиски, германски, италијански), познавање на основни компјутерски апликации (MS Office, Auto Cad), како и стекнати напредни знаења и вештини од областа на информациската технологија (сервер администратор, CISCO, Java programmer, Oracle). Притоа, работодавачите ја нагласуваат потребата од задолжително поседување на сертификати за стекнатите знаења. Меѓу другите вештини се нагласува и потребата од комуникациски вештини, амбициозност, одговорност, доверливост, прецизност, тимска работа, вештина за внес и читање на податоци, флексибилност, вештини за продажба и маркетинг, вештини за менаџирање.

Резултатите добиени од овие анкетни истражувања претставуваат основа за креирање на активни програми и мерки за вработување, кои имаат за цел да ги подигнат вештините на невработените лица заради зголемување на нивната конкурентност на пазарот на трудот и да придонесат во создавање на услови за подобро функционирање на истиот, преку вкрстување на понудата и побарувачката од соодветно квалификувана работна сила. Резултатите од истражувањето се користат и во образовниот систем при конципирање на уписните

[146] Ibid.

политики и при креирање на нови образовни програми за занимања усогласени со потребите на пазарот на трудот.[147]

Во 2016 година, Националниот младински совет на Македонија спроведе истражување на работните вештини на младите во Република Македонија. Резултатите од истражувањето покажуваат дека според 48% од испитаниците формалниот систем на образование ги подготвува младите за вклучување на пазарот на трудот, додека 32% не го поддржуваат овој став. Студија укажува дека покрај формалното образование, потребно е младите да посетуваат обуки, курсеви и тренинзи од доменот на неформалното образование со цел да стекнат знаења, вештини и квалификации, особено во делот на меките вештини, но и на стручните и претпременичките вештини.[148]

Резултатите од ова истражување, исто така, покажуваат дека волонтирањето и практикантството во една компанија/институција придонесуваат младите да се стекнат со повеќе знаења и вештини. Како најпосакувани вештини што младите треба да ги поседуваат за да се вработат во компаниите, работодавачите ги навеле: самоиницијативноста, посветеноста, упорноста, способноста за адаптација, тимската работа, продажните вештини и иновативноста, а не помалку важни се и вештините кои се однесуваат на лидерството, маркетингот, финансиите, трговското право, познавањето на технолошкиот процес, продажбата, итн. Како добри практики на регрутирање и мотивација што би ги привлекле младите да аплицираат за работно место во нивната компанија, работодавачите ги издвоиле: добрата и сигурна плата, можноста за лична афирмација, унапредувањето и градењето кариера, позитивната работна атмосфера, продуктивноста, можноста за доквалификација, безбедните услови за работа, дополнителните бенефиции и бонус пакети.[149]

Сепак, имајќи ги предвид брзите промени во деловното опкружување, континуираниот развој на технологијата, воведувањето на автоматски процеси во работата, користењето на нови начини на извршување на определени работни задачи, се наметнува потреба, работодавачите, постојните вработени, како и идните потенцијални вработени, континуирано да настојуваат да ги надградуваат и усовршуваат постојните и да се здобиваат со нови и понапредни вештини.

---

147 Ibid.

148 Национален младински совет на Македонија, „*Истражувањето и анализа на работните вештини на младите во Република Македонија*“, ноември 2016 година, стр. 17

149 Ibid., стр. 17-18

8.2. Неусогласеност на вештините на вработените и потребите на фирмите во Република Северна Македонија

Прегледот на резултатите од досегашните истражувања во доменот на неусогласеноста на вештините покажува дека тоа претставува главен предизвик и на пазарот на трудот во Република Северна Македонија.

Во 2016 година е направено истражување кое се однесува на вештините на лицата кои завршиле средно стручно и високо образование преку т.н. Tracer Study. Резултатите од него покажуваат дека младите луѓе во Република Северна Македонија, во почетокот на својата кариера, ретко успеваат да се вработат на работни места за кои ги поседуваат потребните вештини, односно да работат на работни места на кои можат целосно и продуктивно да ги употребат вештините кои ги имаат. Помалку од половина од сите вработени со средно стручно образование (45%) се изјасниле дека знаењата и вештините кои ги стекнале во текот на своето образование ги користат на нивното моментално работно место, 23% веруваат дека нивните вештини се бескорисни на работното место на кое работат, додека 30% сметаат дека просечно ги користат своите вештини. Слично на претходно изнесеното, 52% од испитаниците се изјасниле дека полето/видот на образование кое го завршиле е најсоодветно за работата која ја имаат, а 22% се на ставот дека нивната работа бара комплетно друго поле/вид на образование. Истражувањето покажува дека нивото на вертикална неусогласеност не е премногу нагласено, со оглед на тоа дека 59% од испитаниците сметаат дека степенот на нивното образование и/или квалификации се усогласени со барањата на работното место. Само 27% од испитаниците се изјасниле дека поседуваат повеќе образование (over-educated) отколку што е потребно за работното место на кое се распоредени (т.е. работното место бара пониски квалификации), а 7% дека не поседуваат доволно образование, односно квалификации (under-educated) за нивното работно место.[150]

Што се однесува до вработените со високо образование, студијата покажува дека кај 70% од лицата со овој степен на образование, квалификациите и полето на образование се соодветни за работата која ја работат, додека 13% се изјасниле дека нивната работа бара комплетно други вештини (образование). Во однос на вертикалната неусогласеност, постои добро поклопување кај 57% од испитаниците. Притоа, една петтина од вработените со високо образование сметаат дека немаат доволно образование за нивната работа, а 19% дека се премногу

[150] Mojsoska-Blazevski, N., "*Tracing secondary vocational and tertiary education graduates in the Former Yugoslav Republic of Macedonia: 2016 tracer study results*", ETF, Turin, 2017, p.29 [www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/2016_Tracer_study_results_MK]

школувани. Истовремено, и оние со средно стручно образование и оние со високо образование, кои се изјасниле дека нивното образование не е соодветно за работата која ја работат, на прашањето дали пак би ја прифатиле истата работа, одговориле позитивно, со објаснување дека каква и да е работата, сепак, им овозможува определено искуство за да дојдат до посоодветна работа.[151]

Студијата на Светска банка базирана на програмата за мерење на вештините (STEP)[152], која подразбира спроведување на анкети за домаќинствата и анкети за работодавачите покажала дека постои значаен јаз во вештините во Република Северна Македонија. Во неа е потенцирано дека надминувањето на тој јаз би било корисно за работниците, за фирмите и за целата економија. Резултатите индицираат дека иако побарувачката за работна сила е релативно мала, фирмите ги прошируваат листите на вештини кои им се потребни. Извештајот потврдува дека проблемот на недостаток на вештини не е врзан со определена индустрија или занимање, туку е генерален проблем на низок квалитет на вештините кои се здобиваат со образование и обука. Во рамки на друго истражување од Светска банка, пак, според добиените резултати, во Македонија во 2016 година, 27% од испитаниците се изјасниле дека постои вертикална неусогласеност, а за 22% од нив таа е последица на поседувањето повеќе образование од потребното. Притоа, оваа неусогласеност кај лицата со терцијарно образование е највисока за неформалните работници (95% кај неформалните неплатени семејни работници и 44% кај неформалните платени работници), кај работниците кои имаат завршено студии за бизнис (33% неусогласеност) и кај оние кои имаат помалку од 16 години на образование (само диплома за основно образование).[153]

Едно истражување спроведено за идентификување на неусогласеноста на вештините на дипломираните студенти покажува дека хоризонталната неусогласеност во Република Северна Македонија во 2016 година била 35%. Според добиените резултати, ваквата неусогласеност е ризик фактор голем дел од последипломците да бидат невработени, но и дека за нив е исклучително битно да имаат работа согласно вештините кои ги поседуваат. Оваа студија укажува на голема вертикална неусогласеност, при што 53% од испитаниците се изјасниле дека нивното ниво на квалификации не е усогласено со барањата

151 Ibid.

152 World Bank, *STEP Skills Measurement Program*, [https://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/step/about]

153 Handel, M.J., Valerio, A. & Sancez Puerta, M.L., "*Accounting for mismatch in low- and middle-income countries: Measurement, magnitudes, and explanations*", World Bank, Washington, DC, 2016, p. 99

на работното место на кое се распоредени. Имено, една третина од дипломираните сметаат дека се на работно место кое бара вештини што тие не ги поседуваат, додека една петина работат на работно место кое е под нивните квалификации. Веројатноста еден дипломец да има работа која е добро усогласена со неговите вештини се зголемува кога тој има добри семејни релации, добива помош од професор, имал предавања во помали групи, учел, односно стекнувал интерактивни вештини, имал увид во креирањето на студиската програма и сл.). Резултатите од истражувањето покажале и дека неусогласеноста на вештините делумно е резултат на недоволниот број на слободни работни места кои им се достапни на дипломираните студенти, но и генерално на целото население. Многу од дипломците на некој начин се принудени да прифатат работа која не е во доменот на нивното образование или која бара пониски квалификации од оние што тие ги поседуваат. Прифаќањето на таква работа го оправдуваат со објаснувањето дека на тој начин стекнуваат определено искуство, но и дека во иднина ќе имаат можност да работат на развој на својата кариера во полето во кое се образувале. Ваквата ситуација значи дека работодавачите, во многу случаи имаат можност да вработуваат високообразовани лица на работни места за кои им е доволно средно или ниско ниво на квалификации.[154]

Имајќи ги предвид резултатите добиени од претходно спроведените анкети и истражувања, може да се извлечат неколку констатации. Прво, во Република Северна Македонија постои изразена потреба кај работодавачите, нивните сегашни и идни вработени да поседуваат определени вештини, за кои или воопшто нема понуда на пазарот на трудот (лицата не ги поседуваат) или понудата е многу мала (вештините не се на задоволително ниво). Второ, на пазарот на трудот во земјата постои определено ниво на неусогласеност на вештините, при што понагласена е хоризонталната неусогласеност, односно почесто вработените или потенцијалните вработени имаат вид/поле на образование кое не се бара на слободните работни места. Ваквата состојба имплицира потреба да се делува и да се изнаоѓаат начини за намалување или надминување на неусогласеноста. Меѓутоа, тоа е предизвик за некое попсежно истражување во кое би се идентификувале мерки и активности за надминување на неусогласеноста на вештините на пазарот на трудот во РСМ.

[154] Mojsoska-Blazevski, N. & Bartlett, W., "*From university to employment: Higher education provision and labour market needs in the former Yugoslav Republic of Macedonia*", European Commission, Directorate-General for Education and Culture, Brussels, 2016, p.30

II. ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ВЕШТИНИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ И ОДРЖЛИВОСТ НА МСП ВО РСМ

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА АНКЕТНИОТ ПРАШАЛНИК КОРИСТЕН ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО

Анкетните истражувања на вештините на вработените се различно дизајнирани, односно користат различни пристапи во процесот на анализирање на расположливите и/или потребните вештини на вработените. Во заеднички извештај на ETF, Cedefop и ILO[155] дефинирани се различни пристапи во дизајнирање на истражувања, кои се базирани на занимање, слободни работни места, обуки, задачи и вештини на вработените. Секој од овие пристапи опфаќа различни аспекти во анализата на вештините на вработените во претпијатијата. Така, пристапот базиран на занимање ги анализира потребите на претпријатијата за конкретни занимања, а со тоа и вештините кои се специфични за тие занимања; пристапот базиран на слободни работни места ги анализира потребите на претпријатијата и/или потенцијалните причини за непополнетите работни места; пристапот базиран на обуки ги дефинира постојните и потребните вештини согласно целите и областите за обуки на вработените во претпријатијата. Пристапот базиран на вештини, пак, вклучува листа на вештини на вработените кои се анализираат во однос на нивната важност и/или фреквенцијата на примена во претпријатијата.

Сите наведени пристапи имаат одредени предизвици и лимитации во однос на детално мапирање на вештините на вработените. Така, на пример, пристапот базиран на занимања е лимитиран поради големиот број различни занимања, пристапот базиран на обуки не дава информации во однос на нивото на вештини. Исто така, спроведувањето на обуките е директно зависно од финансиските можности на претпријатијата. Додека пак, пристапот базиран на вештини, и покрај придобивките кои ги нуди, најчесто е лимитиран поради кратка листа на вештини кои се опфатени во истражувањата и тоа најчесто генерички вештини кои се применуваат, повеќе или помалку, на сите работни места и во сите индустрии.

Земајќи го предвид горенаведеното, во дизајнирањето на анкетниот прашалник за оценување на постојната состојба на расположливите

[155] Mane, F. & Corbella, T., "*Developing and running and establishment skills survey: Guide to anticipating and matching skills and jobs*", Vol.5, European Training Foundation (ETF), European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) and International Labour Office (ILO), 2017, pp.31-35

вештини и способности на вработените во МСП во Република Северна Македонија беше користен пристапот базиран на вештини. Притоа, за надминување на потенцијалните лимитации на ваквиот вид дизајн, вештините беа класифицирани во четири видови на вештини: меки, стручни, дигитални и претприемнички вештини, кои се потребни за конкурентност на МСП во современите услови на работење.

Дополнително, во дизајнирање на прашалникот се отвора и прашањето во однос на вработените кои ќе бидат вклучени во истражувањето. Во тој контекст, анализа на вештините на сите вработени претставува посакувана цел, но прибирање на податоци за сите вработени е комплексен процес и го усложнува дизајнот на прашалникот. Од друга страна, секој вработен има посебна улога во фирмата и потреба за различни видови на вештини согласно работното место. Класифицирањето на вработени според занимања, со цел да се опфатат што повеќе вработени има свои недостатоци, особено во однос на анализа на вештините. Имено, ваквите класификации дозволуваат анализа претежно на генерички, односно меки вештини, додека анализата на стручни вештини е тешко изводлива со оглед на различните стручни вештини кои се применуваат во различни занимања.

За надминување на горенаведените предизвици во истражувањата, од една страна, но и поголема сеопфатност на вработените во фирмите, од друга страна, во анкетниот прашалник вработените беа класифицирани во три категории, и тоа:

- *вработени на основни работни места* - кои се најдиректно вклучени во производството или давањето на услуги, односно извршуваат задачи и активности тесно поврзани со основната дејност на фирмата);
- *вработени на дополнителни работни места* - кои извршуваат задачи и активности како поддршка во извршувањето на основната дејност, како администрација, техничка поддршка и слично, односно сите дополнителни активности на фирмата кои овозможуваат реализација на деловната активност;
- *вработени на менаџерски работни места* - кои се на различни менаџерски позиции, односно раководни позиции и кои имаат извршна моќ во фирмата.

Ваквата поделба на вработените претставува новина во однос на досегашните истражувања на оваа проблематика. Со тоа се овозможува подетално идентификување на постојните вештини кај трите категории вработени, но имајќи предвид дека на секое работно место е различно нагласена потребата за меки, стручни, дигитални и претприемнички вештини.

Прашалникот беше поделен во три дела и опфаќаше 39 прашања. Првиот дел од прашалникот се однесува на прашања кои ги идентификуваат карактеристиките на анкетираните фирми, во смисла на: години на постоење, големина на фирмата, дејност и ориентираност на фирмата кон домашен или странски пазар.

Вториот дел од прашалникот имаше за цел да опфати прашања кои се однесуваат на идентификување на постојните вештини на вработените во малите и средните претпријатија во РСМ. Согласно погоре елаборираната концептуална рамка за потребните вештини на вработените за конкурентност и одржливост на фирмите во 21 век, беа анализирани меките, стручните, дигиталните и претприемничките вештини кај трите категории на вработени.

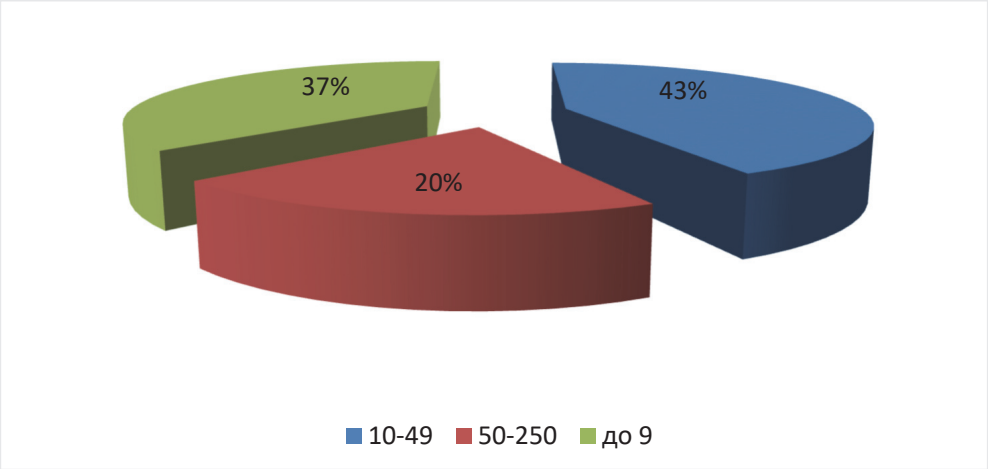
Во третиот дел од прашалникот, главниот фокус е ставен на потенцијалните причини за можниот недостаток на вештини на вработените согласно потребите на фирмите. Во таа смисла, прашањата се однесуваа на фактори кои влијаат на нивото на вештини на вработените, како и на фактори кои ја детерминираат употребата на овие вештини. Така, процесот на регрутација и обуките организирани од фирмите се одредени како детерминанти на нивото на вештини на вработените, а методите на мотивација и вклучувањето на вработените во процесот на одлучување, како детерминанти на примената на вештините. Во делот на процесот на регрутација, дадени се прашања кои се однесуваат на способноста на фирмите да привлечат апликанти, како и можните предизвици со кои фирмите најчесто се соочуваат при регрутацијата. Што се однесува до обуките, опфатени беа прашања кои имаа за цел да покажат дали и колку фирмите организираат обуки и за кој тип на вработени првенствено се наменети. Исто така, во прашалникот беа вклучени и прашања за методите кои фирмите ги спроведуваат за мотивација на вработените и начините на кои ги вклучуваат во процесот на одлучување, имајќи предвид дека овие фактори влијаат на употребата на вештините.

2. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРИМЕРОКОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Примарното истражување беше реализирано со диспропорционален стратифициран примерок по случаен избор. Стратумите беа дефинирани според големината на фирмата (микро, мала и средна) и дејноста (производство, услуги и трговија). Анкетниот прашалник беше дистрибуиран до повеќе од 250 мали и средни претпријатија, по електронски пат или во хартиена форма, во периодот ноември-декември 2019 година. Притоа, 149 претпријатија го пополнија прашалникот. По отстранување на нецелосно одговорените прашалници, анализираниот примерок вклучуваше 133 мали и средни претпријатија.

Од анализираниот примерок на истражувањето, 37% се микро, 43% се мали и 20% се средни претпријатија (Графикон 3). Согласно податоците на Државниот завод за статистика на РСМ, во 2018 година, од вкупно регистрираниот број на активни деловни субјекти, 79% се микро фирми кои имаат до 9 вработени, 7,2% се мали фирми кои вработуваат од 10 до 49 вработени, а 1,9% се средни фирми со 50 до 250 вработени[156].

Графикон 3. Учество на фирмите според број на вработени



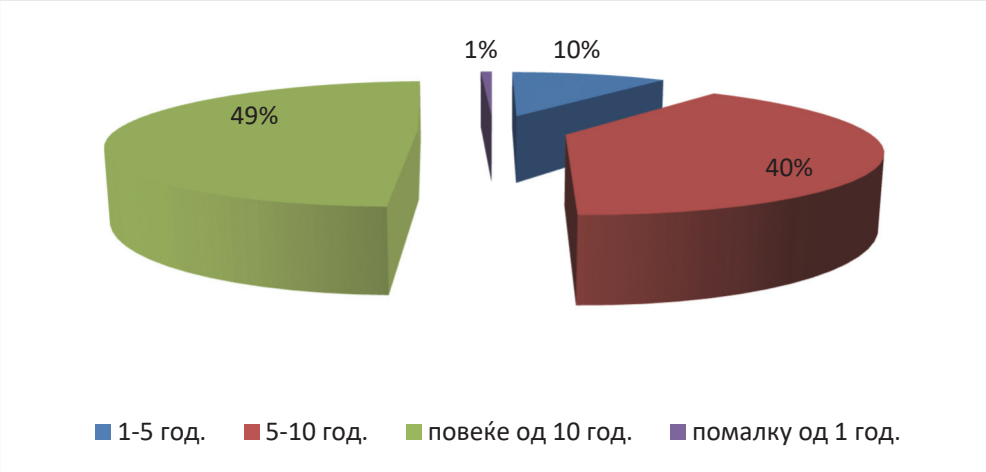
Главниот предизвик во конципирањето на истражувањето се однесуваше на вклучувањето на микро фирмите во примерокот. Треба да се земе предвид дека микро фирмите, покрај тоа што имаат свои специфики кои го карактеризираат нивното работење, многу од нив и вработуваат само едно до две лица и честопати сопственикот

[156] Државен завод за статистика на Република Северна Македонија, [stat.gov.mk/OblastOpsto.aspx?id=22]

е единствен вработен. Затоа, кај овие фирми постои поголема веројатност едно лице да ги врши активностите на менаџерско и основно работно место, особено во случаи кога фирмата брои помалку од 3 вработени. Исто така, микро фирмите користат аутсорсинг на активностите кои се поддршка во извршувањето на основната дејност, односно кои би требало да ги вршат вработени на дополнителни работни места, согласно поделбата на работни места на вработените направена за целта на ова истражување. Но, заради доминантното учество на микро фирмите во активните деловни субјекти во РСМ, сметавме дека нивното вклучување во истражувањето беше неизбежен дел. Сепак, со оглед на малиот број вработени во микро фирмите, како и горенаведените карактеристики, фокусот на истражувањето беше главно насочен на малите и средни претпријатија. Ова особено се однесува на компаративната анализа во однос на големината и дејноста на фирмите.

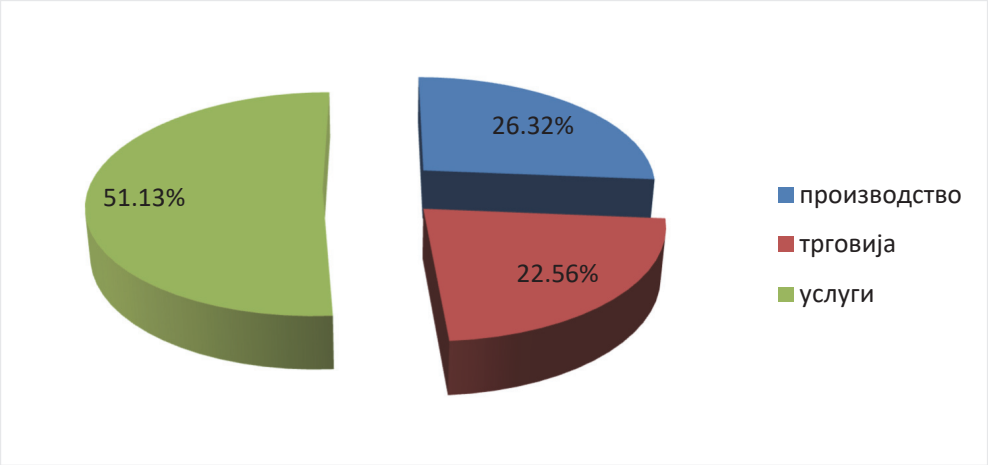
Во Графикон 4 е претставено учеството на фирмите според годините на постоење на пазарот. Во тој контекст, доминантно учество во анализираниот примерок имаат фирмите кои на пазарот постојат повеќе од 5 години, односно од 5 до 10 години (40%) и повеќе од 10 години (49%). Годините на постоење на пазарот се исклучително важни како карактеристика на фирмите, особено кога станува збор за оваа проблематика, бидејќи тоа не само што ја покажува етаблираноста на фирмите на пазарот, туку и претпоставува стекнато искуство, зацврстување на позицијата на фирмите на пазарот и поголема веројатност дека вработените поседуваат вештини кои се здобиваат како резултат на работното искуство.

Графикон 4. Учество на фирмите според години на постоење на пазарот



Во однос на дејноста, најголемо учество во примерокот земаат фирмите од услужниот сектор со 51%, а потоа следат производствените фирми со 26% и фирмите кои се занимаваат со трговија со 23% (Графикон 5).

Графикон 5. Учество на фирмите според дејноста



Во рамки на фирмите од услужната дејност преовладуваат оние кои нудат консултантски услуги, сметководство, ИТ услуги, образовни и истражувачки услуги, како и угостителски и туристички услуги. Во делот, пак, на фирмите од производствената дејност, постои разновидност во нивната основна дејност, при што се вклучени фирми за производство на леб и пецива, слатки, мебел, облека и обувки, безалкохолни пијалаци, пвц-столарија, компоненти за различни индустрии итн. Кај трговијата, опфатени се фирми кои се занимаваат со трговија на големо и мало.

Во однос на останатите карактеристики на анализираниот примерок, доминантно учество имаат фирмите кои се ориентирани кон домашен пазар (78,2%) и фирмите чии вработени се на возраст од 30 до 50 години (79,5%).

3. АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД АНКЕТНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

3.1. Идентификување на постојната состојба на нивото на вештини на вработените

Критериумите за потребните компетенции на вработените за конкурентска предност, како на вработените, така и на фирмите во 21-от век, произлегуваат од генералните трендови на глобално ниво, како што се: промени во бизнис-опкружувањето, брзо воведување и широка примена на нови технологии, зголемена конкуренција на меѓународните пазари, промени во процесите на работење, промени во очекувањата на потрошувачите, како и се поголемиот фокус на фирмите кон услужната дејност. Овие глобални трендови наметнуваат потреба вработените да поседуваат сет од комплементарни компетенции, кои опфаќаат мултидисциплинарност во знаењата, способностите и вештините. Оттука, согласно развиената концептуална рамка, за постигнување на конкурентност и одржливост на МСП, вработените треба да поседуваат соодветно ниво на меки, стручни, дигитални и претприемнички вештини. Притоа, потребното ниво на овие вештини директно зависи од самото работно место на кое е распореден вработениот, основната дејност на фирмата, нејзината долгорочна стратегија, нивото на технологијата која се применува во процесите на фирмата, како внатрешни фактори; како и економијата во која делува фирмата, нивото на конкуренција, деловното опкружување, како надворешни фактори.

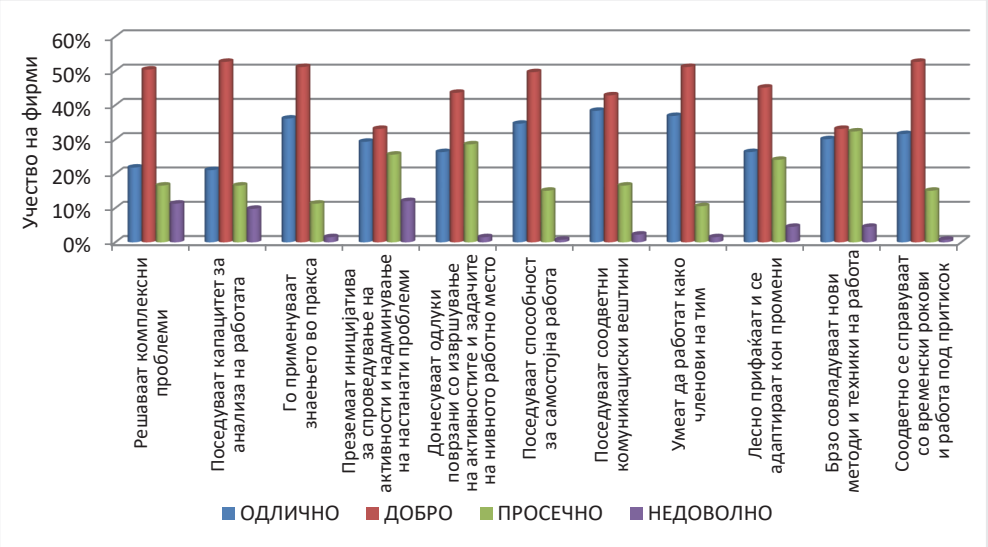
Токму овие вештини беа главниот фокус на истражувањето, опфатено со анкетниот прашалник. Притоа, постојното ниво на меки, стручни, дигитални и претприемнички вештини беше анализирано кај трите категории на вработени. Добиените резултати од анализираниот примерок укажуваат на задоволително ниво на вештини кои ги поседуваат вработените, но, сепак, постои потреба за нивно надградување и проширување, во различни сегменти, согласно категориите на работни места.

А) Меки вештини

Меките вештини на вработените, во анализираниот примерок, претежно се на релативно солидно ниво. Сепак, резултатите од истражувањето покажуваат дека и кај вработените на основните работни места и кај вработените на дополнителните работни места, одредени меки вештини би требало да се подобрат.

Еден од предизвиците со кој се соочуваат фирмите во однос на меките вештини на вработените на основни работни места се однесува

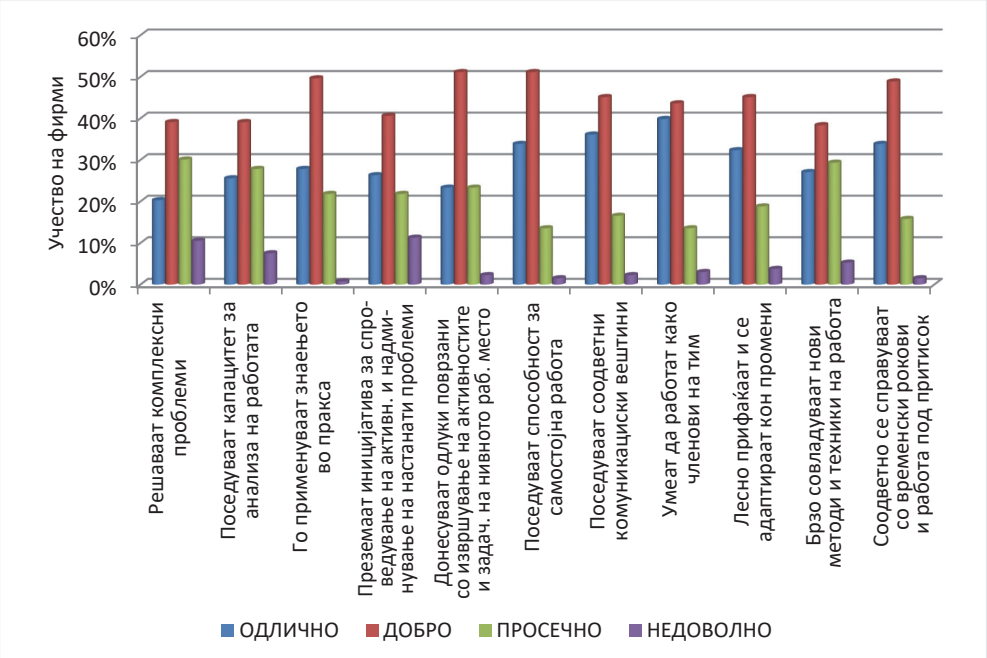
Графикон 6. Ниво на меки вештини на вработените на основни работни места



на решавањето на комплексни проблеми и капацитетот за анализа на работата (Графикон 6). Имено, само мал процент од фирмите (21%) се изјасниле дека нивните вработени го поседуваат потребното ниво на тие вештини согласно барањата на фирмата. Потребата од надградба на вештините на вработените на основни работни места фирмите ја детектираат и во однос на совладувањето на нови методи и техники на работа (кај повеќе од 32% од фирмите оваа вештина е на просечно ниво). Исто така, карактеристично е релативно ниско ниво на преземање на иницијатива за спроведување на активности и надминување на настанати проблеми, што е впрочем и тесно поврзано со нивниот недостаток на иницијатива во донесување на самостојни одлуки за извршување на активностите и задачите на работното место. Иако нивото на овие две вештини на вработените е просечно или добро, кај повеќе од 50% од фирмите, сепак, постои простор за нивно подобрување.

Резултатите од анализата покажуваат дека состојбата со меките вештини на вработените на дополнителните работни места е слична како таа на вработените на основните работни места. Место за подобрување на меките вештини постои во однос на решавањето на комплексни проблеми, капацитетот за анализа на работата, како и во однос на иницијативата за донесување на самостојни одлуки за извршување на активностите и задачите на нивното работно место (Графикон 7).

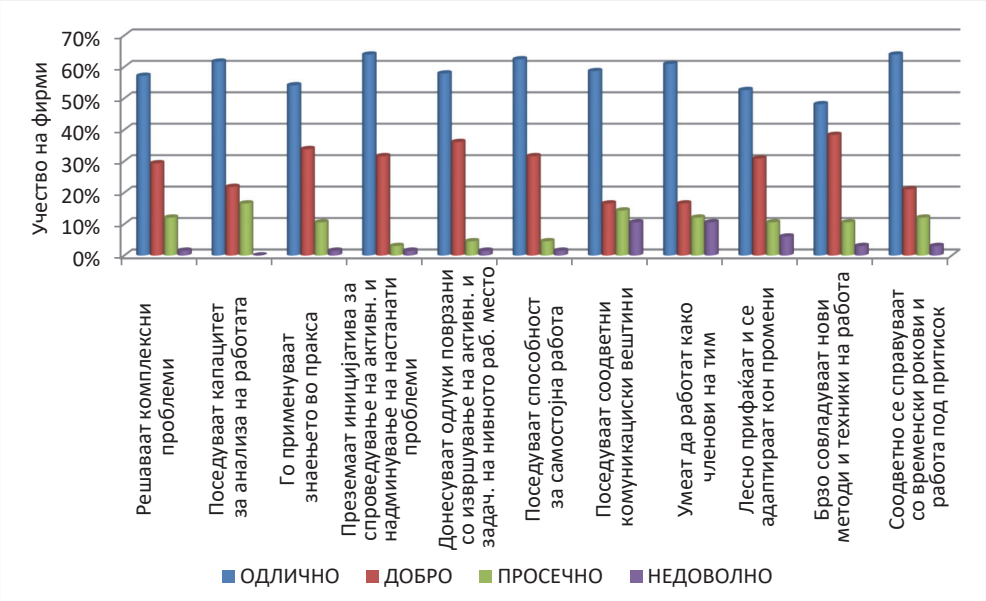
Графикон 7. Ниво на меки вештини на вработените на дополнителни работни места



Иако вработените на менаџерските работни места претежно поседуваат солидно ниво на меки вештини, сепак, дел од овие вештини треба да се надградат. Ова особено се однесува на нивната способност за брзо совладување на нови методи и техники на работа и решавањето на комплексни проблеми. Она што се истакнува е дека кај дел од анализираните фирми постои потреба од подобрување на комуникациските вештини и тимската работа на вработените на менаџерски работни места, бидејќи овие вештини се особено важни за конкретните работни места, а кај 40% од фирмите истите не се на одлично ниво (Графикон 8).

Врз основа на горенаведеното, главните предизвици во однос на меките вештини се однесуваат на подобрување на аналитичкото размислување на вработените кое би им овозможило решавање на комплексни проблеми, поголема слобода во работењето и самостојно донесување на одлуки што, пак, позитивно би влијаело на зголемување на иницијативата кај вработените. Затоа, фирмите треба да градат политики и практики на организациска култура која ќе ја поддржи и ќе ја поттикне иницијативата на вработените за поголема примена на нивните меки вештини.

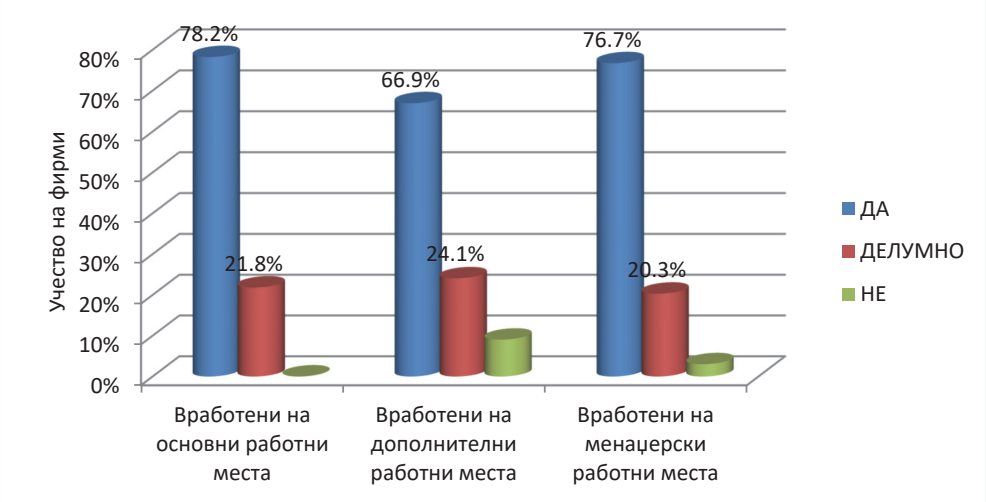
Графикон 8. Ниво на меки вештини на вработените на менаџерски работни места



Б) Стручни вештини

Во однос на ***стручните вештини на вработените***, кај најголем дел од фирмите, вработените на сите категории на работни места поседуваат стручни вештини потребни за извршување на активностите на работното место на кое се назначени. Поконкретно, околу 77% од фирмите се изјасниле дека нивните вработени на основни и на

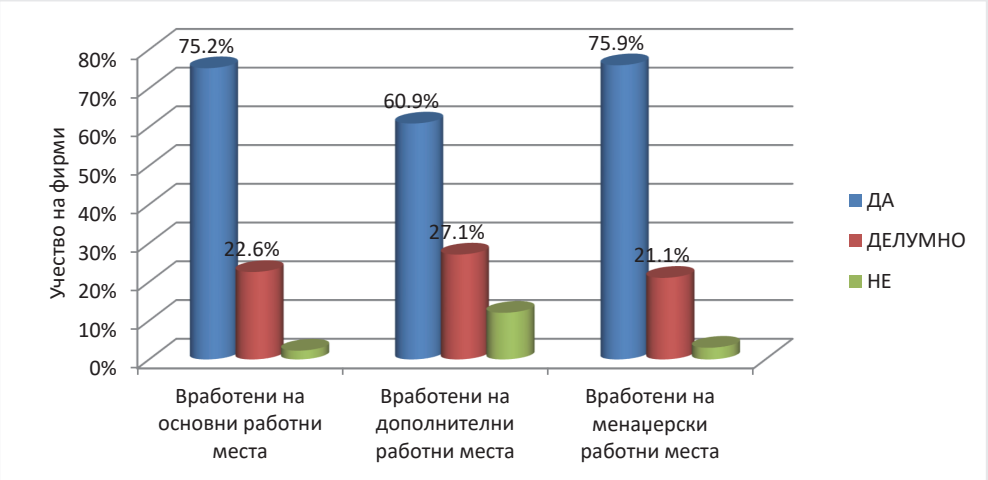
Графикон 9. Ниво на стручни вештини на вработените потребни за работното место



менаџерски работни места, ги поседуваат стручните вештини потребни за извршување на работата, додека, пак, кај скоро 67% од фирмите и вработените на дополнителните работни места ги поседуваат овие вештини (Графикон 9).

Слична е состојбата и во однос на стручните вештини поврзани со специфичната опрема или процесите кои се користат во фирмата. Повторно, околу 75% од фирмите се изјасниле дека вработените на основни и менаџерски работни места ги поседуваат овие стручни вештини, а кај 60,9% од фирмите, и вработените на дополнителни работни места (Графикон 10).

Графикон 10. Ниво на стручни вештини на вработените поврзани со специфичната опрема или процеси



Согледувањата од анализата покажуваат дека вработените во МСП во РСМ генерално ги поседуваат стручните вештини потребни за работното место и вештините потребни за специфичната опрема и процесите. Сепак, динамичните промени на технологијата и процесите наметнуваат потреба од постојана надградба на стручните вештини, заради што овие вештини се од клучно значење за фирмите.

В) Дигитални вештини

Дигиталните вештини во последните години имаат сè поголемо значење во процесот на вработување. Бидејќи технологијата во современи услови има сè поширока употреба во секој аспект од работењето на фирмите, се очекува дека вработените треба да поседуваат определено ниво на знаење, разбирање и примена на дигитални вештини, поврзани со опремата и процесите. Оттука,

согласно сознанијата добиени од спроведеното истражување, не зачудува фактот дека дигиталните вештини на вработените се на релативно задоволително ниво. Сепак, бидејќи скоро 40% од фирмите сметаат дека вработените на дополнителни работни места делумно ја разбираат и ја користат технологијата (опрема, машини, софтвер, итн.) која се применува, се наметнува потреба за одредено подобрување на дигиталните вештини на оваа категорија вработени (Табела 1). Ова особено се однесува на вештините кои се потребни за користење на конкретната технологија која се применува на работното место.

Табела 1. Разбирање и користење на технологијата од страна на вработените (% на фирми)

	Целосно ја разбираат и користат технологијата	Делумно ја разбираат и користат технологијата
Вработени на основни работни места	78,9%	21,1%
Вработени на дополнителни работни места	60,2%	39,8%
Вработени на менаџерски работни места	74,4%	25,6%

Состојбата во однос на вештините за брзо прифаќање на нови технологии, исто така, не е на завидно ниво. Главниот предизвик во однос на дигиталните вештини на вработените се однесува на прифаќањето на воведување на нови технологии, при што само половина од фирмите сметаат дека вработените на основни и дополнителни работни места брзо и лесно ги прифаќаат овие промени (Табела 2).

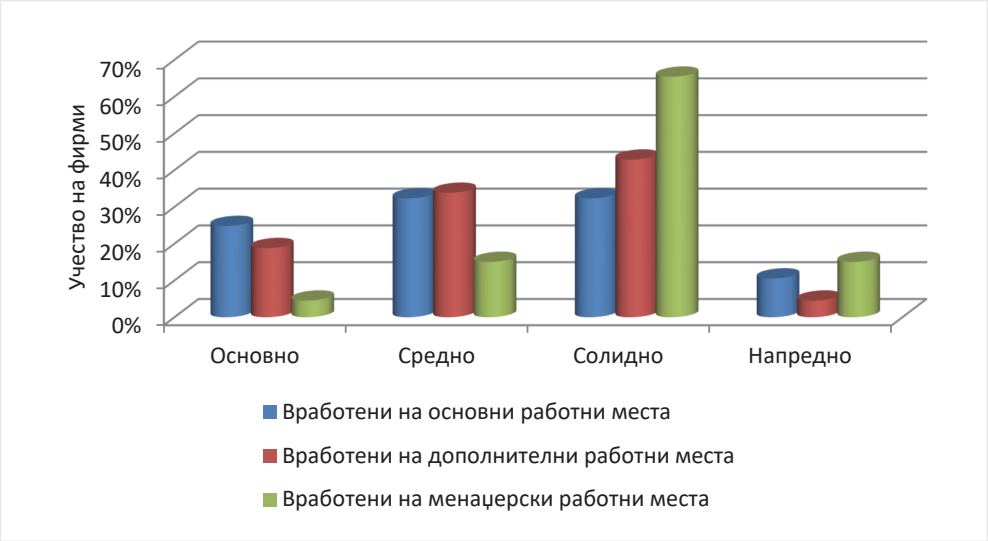
Табела 2. Прифаќање на нови технологии од страна на вработените (% на фирми)

	Брзо го прифаќаат воведувањето на нови технологии	Делумно го прифаќаат воведувањето на нови технологии	Не го прифаќаат воведувањето на нови технологии
Вработени на основни работни места	48,1%	48,1%	3,8%
Вработени на дополнителни работни места	52,6%	47,4%	0,0%
Вработени на менаџерски работни места	72,9%	27,1%	0,0%

Нивото на поседување на дигитални вештини на вработените, особено на вработените на основните работни места, зависи од дејноста, од потрошувачите и/или клиентите, како и од нивото на технологија која ја поседува фирмата. Тоа значи дека, вработените на основните работни места во фирма која работи во областа на информатички технологии, се разбира, би поседувале напредно ниво на дигитални вештини. Исто така, фирма која поседува и инвестира во технолошко напредни процеси и капацитети, има потреба од вработени на основни работни места кои поседуваат солидно ниво на дигитални вештини.

Резултатите од анкетата ја потврдуват претходната претпоставка. Имено, кај повеќе од 60% од фирмите, вработените на основните работни места поседуваат средно или солидно ниво на дигитални вештини, односно кај 32% од фирмите, вработените поседуваат средно ниво и кај ист процент на фирми, солидно ниво на дигитални вештини (Графикон 11). Кај вработените на дополнителните работни места нивото на дигитални вештини е слично. Притоа, кај 33% од фирмите е на средно ниво, а кај 43% од фирмите е на солидно ниво. Вработените на менаџерските работни места претежно поседуваат солидно ниво на дигитални вештини (кај 65% од фирмите).

Графикон 11. Ниво на дигитални вештини кое го поседуваат вработените



Потребата за подобрување на нивото на дигитални вештини, фирмите ја гледаат кај вработените од сите три категории на работни места. Имено, кај 32,3% од фирмите во анализираниот примерок, нивото на дигитални вештини на вработените на основни работни

места е средно, а дури 50% од овие фирми се изјасниле дека имаат потреба од солидно ниво на дигитални вештини на овие вработени. Во однос на дигиталните вештини на вработените на дополнителни работни места, кај 18,8% од фирмите тие се на основно ниво, а дури половина од овие фирми имаат потреба од повисоко ниво на дигитални вештини. Додека пак, 33,8% од фирмите се на ставот дека овие вработени имаат средно ниво на дигитални вештини, а една третина од нив имаат потреба од повисоко ниво. Потреба од подобрување на дигиталните вештини се забележува и во категоријата на вработени на менаџерски работни места. Поконкретно, речиси сите фирми кои се изјасниле дека дигиталните вештини на вработените на менаџерски работни места се на средно ниво (15%), имаат потреба истите да бидат на солидно ниво.

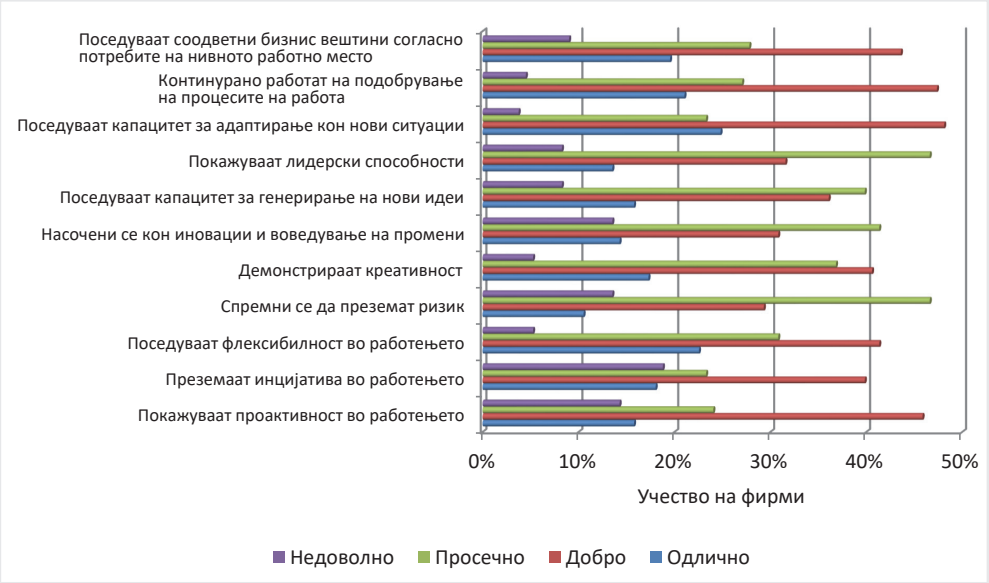
Г) Претприемнички вештини

Согласно актуелните препораки за постигнување и подобрување на конкурентноста и одржливоста на МСП, ***претприемничките вештини*** се подеднакво важни како и останатите претходно споменати вештини и тоа не само кај вработените на менаџерските места, туку кај сите вработени во една фирма. Не зачудува фактот што овие вештини се потребни за сите категории на вработени, првенствено заради динамичноста на бизнисот во 21 век, промените кои се воведуваат како на макро, така и на микро ниво и постојаните напори на фирмите за подобрување на процесите на работа, квалитетот на производите и услугите и зголемување на продуктивноста и ефикасноста во работењето.

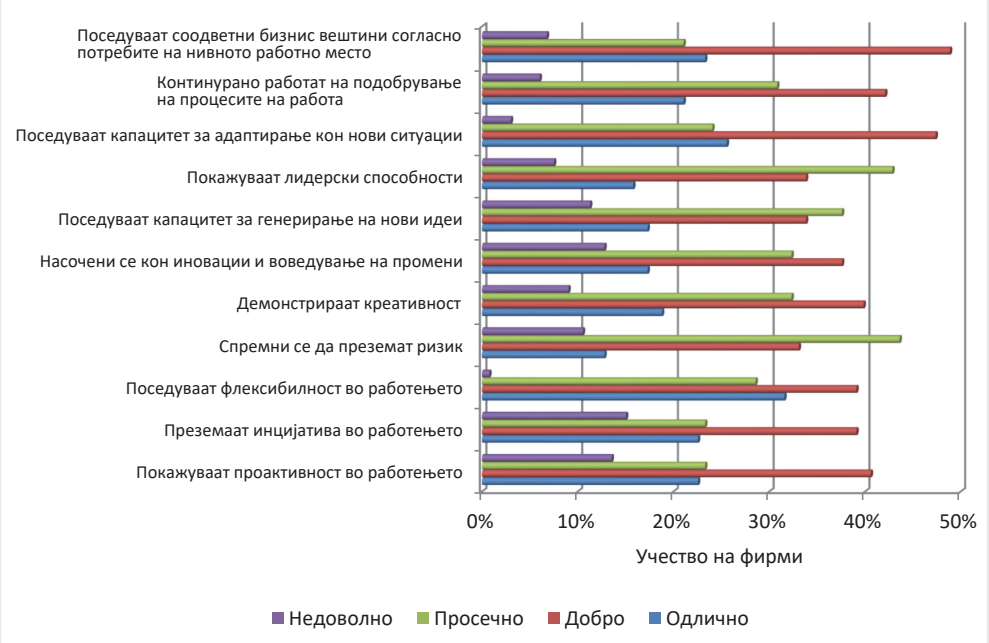
Резултатите од истражувањето покажуваат дека главните предизвици во однос на претприемничките вештини на вработените на основните и дополнителните работни места се однесуваат на недоволната спремност да преземат ризик, послабиот капацитет за генерирање на нови идеи, недостатокот на креативност и иновативност, како и на флексибилноста во работењето.

Во таа насока, нешто помалку од половина од фирмите се изјасниле дека вработените на основни работни места поседуваат просечно ниво на претприемнички вештини кои се однесуваат на иновации и воведување на промени, преземање на ризик како и лидерски способности (41,4%, 46,6% и 46,6%, респективно). Дополнително, фирмите се соочуваат и со потреба од подобрување на претприемничките вештини на вработените на основни работни места кои ги опфаќаат преземањето на иницијатива и капацитетот за генерирање на нови идеи. Имено, кај релативно мал број на фирми овие претприемнички вештини се на задоволително ниво (Графикон 12).

Графикон 12. Ниво на претприемнички вештини на вработените на основни работни места



Графикон 13. Ниво на претприемнички вештини на вработените на дополнителни работни места



Ниското ниво на овие претприемнички вештини е евидентно и кај вработените на дополнителни работни места. Само за илустрација, кај околу 43% од фирмите, овие вработени поседуваат просечно ниво на претприемнички вештини кои се однесуваат на преземање на ризик и лидерски способности, а кај 32,3% и во однос на иновации и воведување на промени (Графикон 13). Ваквата состојба се должи на тоа што овие вештини се меѓусебно тесно поврзани и зависат, не само од тоа дали вработените ги поседуваат, туку и од организациската култура и стратегијата на фирмата кои треба да создадат услови за поттикнување и примена на овие вештини.

Кај вработените на менаџерските работни места, сликата е многу подобра. Сепак, треба да се земе предвид дека ваквата состојба може и да не го одразува реалното ниво на претприемнички вештини на вработените на менаџерски работни места, бидејќи прашалниците во најголем дел беа одговарани токму од менаџери. Тоа остава простор за определено ниво на пристрасност и необјективност во одговорите. Независно од горенаведеното, анализирајќи ги добиените резултати, се забележува потреба за подобрување на претприемничките вештини на вработените на менаџерски работни места, во доменот на преземање на ризик, побрзо адаптирање кон нови ситуации, подобрување на знаењето

Графикон 14. Ниво на претприемнички вештини на вработените на менаџерски работни места

за финансии и бизнис-инвестиции, како и за маркетинг, истражување на пазари и продажба. Така, речиси една петтина од анализираните фирми се изјасниле дека претприемничките вештини кои се однесуваат на знаењето за финансии и бизнис-инвестиции, менаџерските способности и спремноста за преземање на ризик се на просечно ниво (Графикон 14).

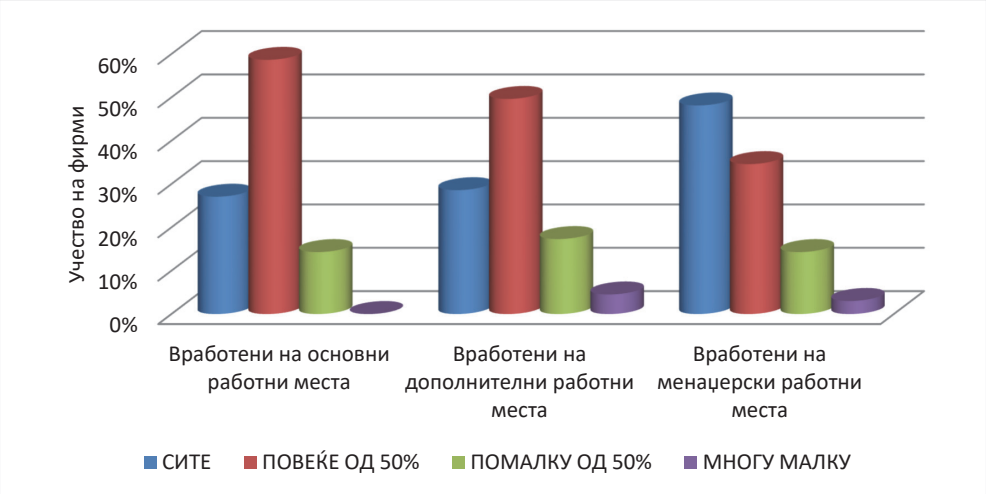
Сумирајќи ги сознанијата од анализата на претприемничките вештини, а делумно и на меките вештини, главниот заклучок до кој се доаѓа е дека на фирмите им недостигаат политики кои ќе создадат атмосфера која ќе ја поддржува соработката, проактивноста и креативноста кај вработените и иновативните процеси во фирмата. Ваквата организациска култура сама по себе не може да се развие. Сите политики и практики на МЧР треба да бидат тесно поврзани и усогласени за да се создадат услови за организациска култура која ќе овозможи поголема иницијатива и креативност кај вработените, повисоко ниво на преземање ризик и проактивно делување во нови ситуации. Во таа насока, како битни елементи во градење на ваквата култура, практиките на надоместоци и награди треба да го поттикнуваат ваквото однесување на вработените. Потоа, во процесот на регрутација и селекција, акцент треба да биде ставен првенствено на иновативноста и креативноста на потенцијалните вработени, кои треба да претставуваат и главни критериуми во оценувањето на перформансите на вработените.

3.2. Идентификување на можните причини за недостиг на вештини на вработените

Ставот на поголем дел од фирмите е дека вработените на сите три категории на работни места ги поседуваат потребните вештини за соодветното работно место. Имено, речиси половина од фирмите сметаат дека повеќе од 50% од вработените на основни и дополнителни работни места целосно ги поседуваат потребните вештини за работа. (Графикон 15). Ова покажува дека фирмите генерално се задоволни од сетот на вештини кои вработените го поседуваат, а кој им овозможува ефикасно извршување на активностите на работното место.

Сепак, постои простор за подобрување на определени вештини кај различни видови на вработени, бидејќи кај околу 15% од фирмите помалку од половина од вработените и тоа на сите три категории целосно ги поседуваат потребните вештини. Но, првенствено останува на фирмата да одлучи кои вештини треба да се подобрат и кај кои вработени, во зависност од низа на внатрешни и надворешни фактори, како на пример, стратегијата на фирмата, дејноста, опкружувањето, пазарот итн.

Графикон 15. Процент на вработени во фирмите кои ги поседуваат потребните вештини



Стручните вештини остануваат да бидат особено важни за фирмите, бидејќи дури 40% од нив се изјасниле дека би ги надградиле овие вештини кај вработените на основни работни места. Кај овие вработени се идентификува потреба за подобрување и на меките вештини. Од Табелата 3, се забележува дека кај повеќе од една третина од фирмите, вработените на дополнителни работни места треба да ги подобрат стручните и дигиталните вештини кои се тесно поврзани со нивното работно место. Кај менаџерските работни места, пак, најголема потреба за надградување се забележува во однос на претприемничките и дигиталните вештини.

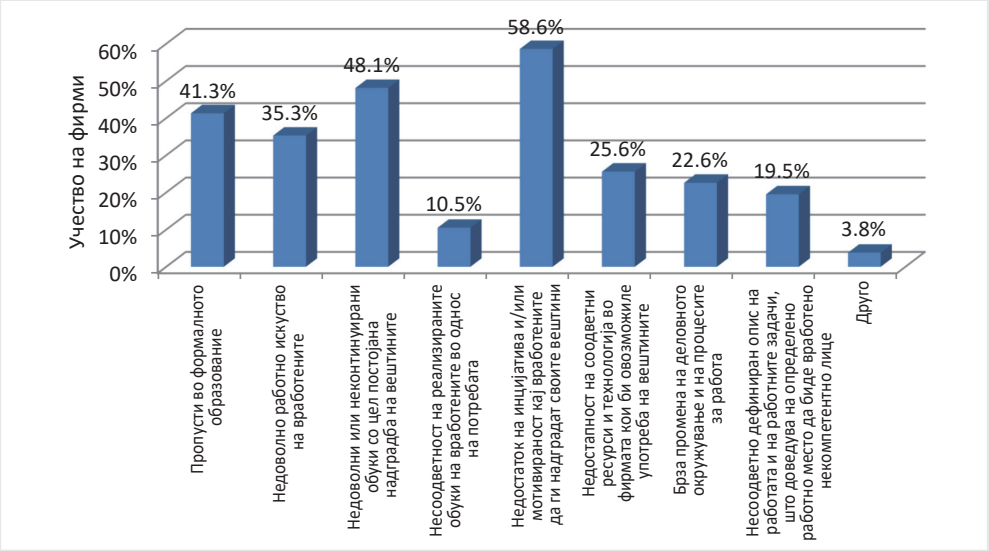
Табела 3. Учество на фирми според потребата за надградување на вештини на вработените (во %)

	Меки вештини	Стручни вештини	Дигитални вешини	Претприемнички вештини
Вработени на основни работни места	33,1	40,6	31,6	28,6
Вработени на дополнителни работни места	24,1	36,8	38,3	14,3
Вработени на менаџерски работни места	27,8	12,8	30,1	39,8

Забелешка: Кај дел од фирмите се јавува потреба за надградба на повеќе вештини. Најчесто станува збор за комбинација на стручни, дигитални и претприемнички вештини.

Основните недостатоци на вештини на вработените, според согледувањата на речиси 60% од фирмите, првенствено се резултат на недостаток на иницијатива и мотивираност кај вработените да ги надградат своите вештини. Исто така, како едни од главните причини за недостаток на вештини на вработените, кај 48,1% од фирмите се наведени недоволните или неконтинуирани обуки со цел постојана надградба на вештините, а кај 41,3% се издвоени пропустите во формалното образование на вработените (Графикон 16).

Графикон 16. Причини за недостатоци на вештини на вработените



Имајќи предвид дека во глобални рамки, вклучително и кај нас, сè поголем акцент се става на економиите базирани на знаење, неизбежна е констатацијата дека доброто формално образование, создавањето на можности за доживотно учење и континуираната надградба на знаењата, способностите и вештините на луѓето, се од исклучително значење. Ова претставува основна карактеристика на 21-от век, како на ниво на економиите, така и на ниво на фирмите, затоа што клучен двигател на конкурентноста се токму знаењето, вештините и способностите. Обуките и доживотното учење треба да придонесат за надградување и проширување на знаењето стекнато преку формалното образование и професионалното искуство, на начин што ќе им овозможи на поединците и на фирмите да бидат во чекор со најновите достигнувања во областа во која делуваат. Според тоа, независно од нивото на стекнатите вештини на вработените, фирмите треба да градат политики за постојана надградба на компетенциите на вработените и да развиваат култура на организациско

учење кое ќе придонесе истовремено за зголемување на иницијативата кај вработените да ги надградат своите вештини.

3.3. Детерминанти на нивото и употребата на вештини во фирмите

Предметот на истражувањето ја наметна потребата да се анализираат и состојбите во доменот на регрутирањето, обуките и мотивирањето на вработените, кои се неизбежни аспекти при оценување на постојните состојби на вештините на вработените во МСП во РСМ. Имено, недостатокот на вештини во фирмите честопати може да биде резултат на несоодветни практики на регрутирање, во смисла на вработување на некомпетентни кадри на определени работни места, мала моќ на фирмите на пазарот на трудот за привлекување на квалитетни кадри или неадекватни начини за регрутација и селекција на кадрите. Обуките, кои се неопходни за континуирана надградба и усовршување на вештините, доколку не се спроведуваат континуирано, не се соодветно конципирани и не се квалитетно реализирани, не можат соодветно да придонесат за надградување на вештините на вработените. Затоа, регрутацијата и обуките претставуваат детерминанти на нивото на вештини кое го поседуваат вработените во една фирма.

Дополнително, мотивацијата на вработените игра значајна улога во примената на вештините на вработените. Доколку вработените не се доволно мотивирани, тие не го користат целосниот потенцијал на своите вештини, што резултира со помала продуктивност и ефикасност, а фирмите остануваат без позитивните ефекти од употребата на вештините. Исто така, доколку фирмата не овозможи механизми за примена на вештините, тогаш не може да очекува максимизирање на бенефитите од човечкиот капитал. Токму затоа, анализата на факторите, кои влијаат на нивото на вештини на вработените и оние кои влијаат на употребата на вештините е особено важна за согледување на целокупната состојба во однос на вештините на вработените во МСП во РСМ.

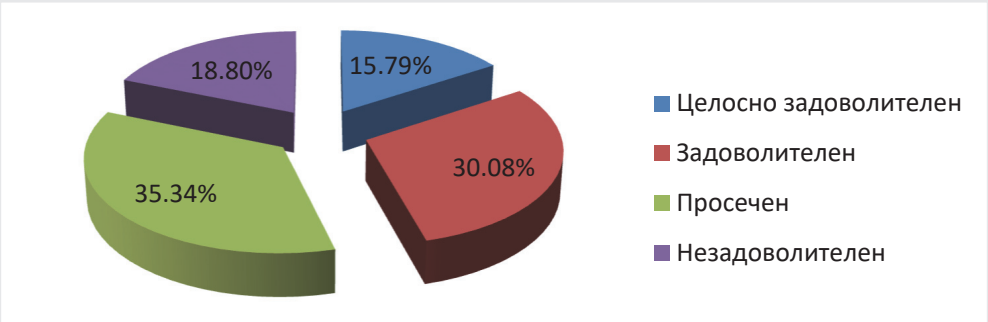
3.3.1. Детерминанти кои влијаат на нивото на вештините на вработените

А) Регрутирање

Резултатите од спроведеното истражување покажуваат дека при регрутацијата на кадри, околу 35% од фирмите сметаат дека бројот на апликанти кои се јавуваат на оглас за работа е просечен, додека само 16% од фирмите, се изјасниле дека тој број е целосно задоволителен (Графикон 17).

Честопати, бројот на апликанти кои се јавуваат за слободно работно место е мал, бидејќи огласот несоодветно ги специфицира

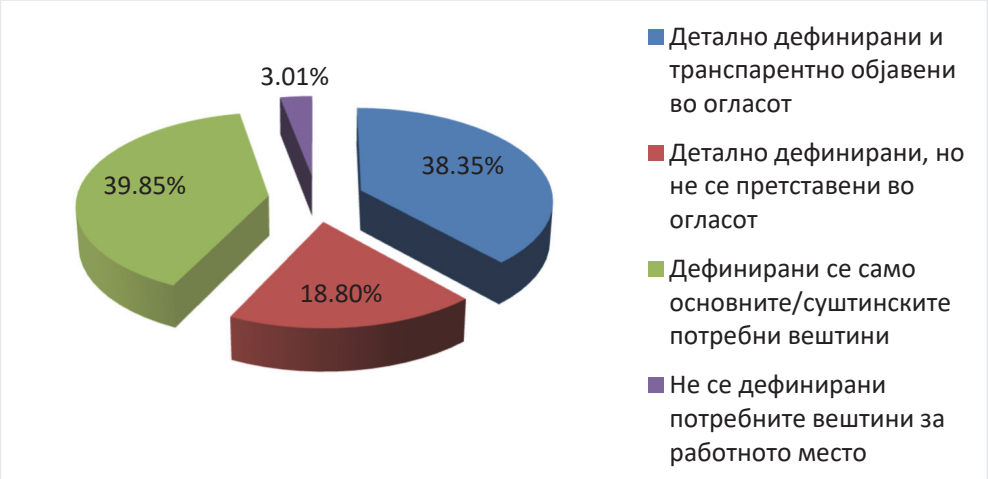
Графикон 17. Број на апликанти во процесот на регрутирање кај фирмите



конкретните барања за работното место. Горенаведеното може да создаде и спротивен ефект, односно да се јават огромен број на неквалификувани кадри, чии знаења и вештини не кореспондираат со оние кои се потребни за работното место. Тоа ќе го усложни процесот на регрутација за фирмите, бидејќи ќе им одземе многу време и средства, ќе ги намали позитивните ефекти, а не ретко може да резултира и со неуспешна регрутација. Затоа, фирмите треба детално да ги дефинираат потребните вештини за соодветното работно место и истите транспарентно да ги објават.

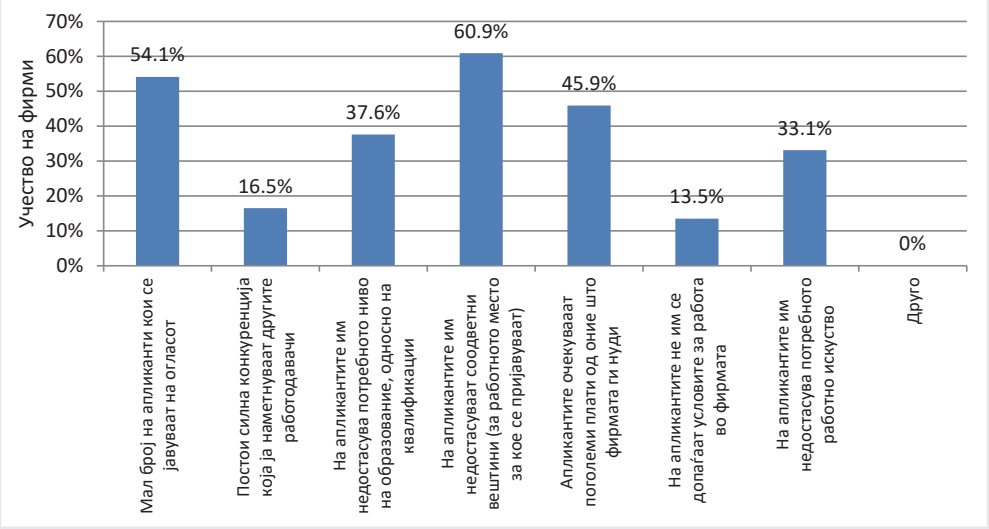
Сепак, скоро 40% од фирмите ги дефинираат само основните потребни вештини за работното место, додека, пак, кај 18,8% иако истите се детално дефинирани, сепак, не се објавени во огласот (Графикон 18). Тоа за овие фирми може да резултира со помал број на соодветни апликанти или вработување на недоволно квалификувано лице за слободното работно место.

Графикон 18. Начин на објавување на потребните вештини за слободното работно место



Како главни проблеми со кои се соочуваат во процесот на регрутирање, повеќе од половина од анкетираните фирми ги посочуваат недостатокот на вештини кај апликантите за работното место за кое се пријавуваат (60,9%) и малиот број на апликанти кои се јавуваат на огласот (54,1%) (Графикон 19). Исто така, релативно висок процент од фирмите (46%) сметаат дека апликантите очекуваат поголеми плати од оние што фирмата ги нуди.

Графикон 19. Главни проблеми во процесот на регрутирање



Со цел да се надминат овие проблеми, важно е фирмите да имаат точно дефиниран детален опис на слободното работно место со јасно прецизирани знаења, вештини и способности кои се бараат од кандидатот. Факт е дека во еден оглас за работа не е можно да се објават сите потребни вештини и знаења. Сепак, фирмите треба да настојуваат транспарентно и подетално да ги огласат најважните компетенции кои очекуваат апликантите да ги поседуваат.

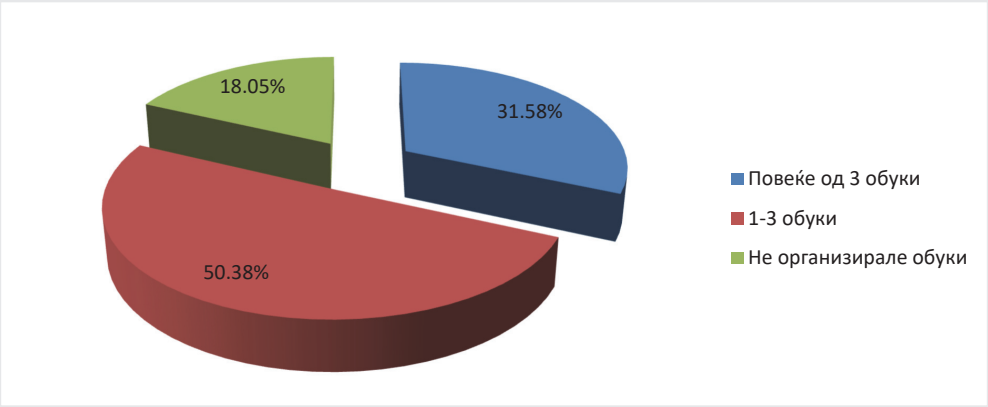
Исто така, мора да се напомене дека фирмите кои нудат пониски плати и надоместоци од конкурентите не можат да очекуваат дека лесно ќе регрутираат соодветно квалификувано лице. Затоа, фирмите кои немаат финансиска моќ да парираат на конкурентите во однос на висината на платите на вработените, треба да настојуваат да понудат алтернативни методи и техники за привлекување на квалификувани и искусни кадри, како што се: поголема слобода во процесот на одлучување, поголема можност за унапредување и кариерен развој, можност за едукативна надградба на вработените,

можност за флексибилно работно време и слично. Со тоа се подобрува и организацискиот имиџ на фирмите и се зголемува нивната моќ на пазарот на трудот, овозможувајќи им поголем број на апликанти во процесот на регрутацијата.

Б) Обуки

Што се однесува до обуките, како детерминанта на нивото на вештини на вработените, во последните три години, околу 50% од фирмите организирале 1-3 обуки а речиси една петина не организирале ниту една обука (Графикон 20).

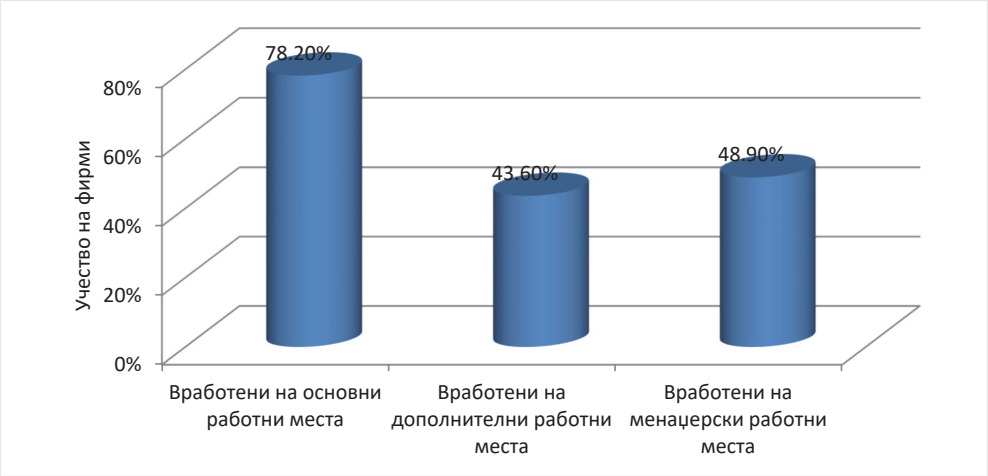
Графикон 20. Учество на фирмите според бројот на организирани обуки во последните три години



Ова е релативно мал број на организирани обуки за вработените со оглед на фактот дека една од главните причини за недостаток на вештини на вработените е лоцирана кај недоволните или неконтинуирани обуки, со цел да има постојана надградба на вештините (48,1% од фирмите, види Графикон 16). Сепак, бројот на обуките, сам по себе, не гарантира стекнување и/или подобрување на вештините. Затоа, фирмите, согласно нивните потреби, треба да идентификуваат соодветни програми за обука, но и да прават евалуација на потенцијалните ефекти од спроведените обуки.

Според резултатите од спроведената анализа, обуките кои фирмите ги организирале, првенствено биле наменети за вработените на основните работни места и подобрување на нивните вештини. Имено, 78,2% од фирмите се изјасниле дека во последните три години организирале обуки за вработените на основни работни места, додека нешто повеќе од 40% од фирмите организирале и за вработените на дополнителни и менаџерски работни места (Графикон 21).

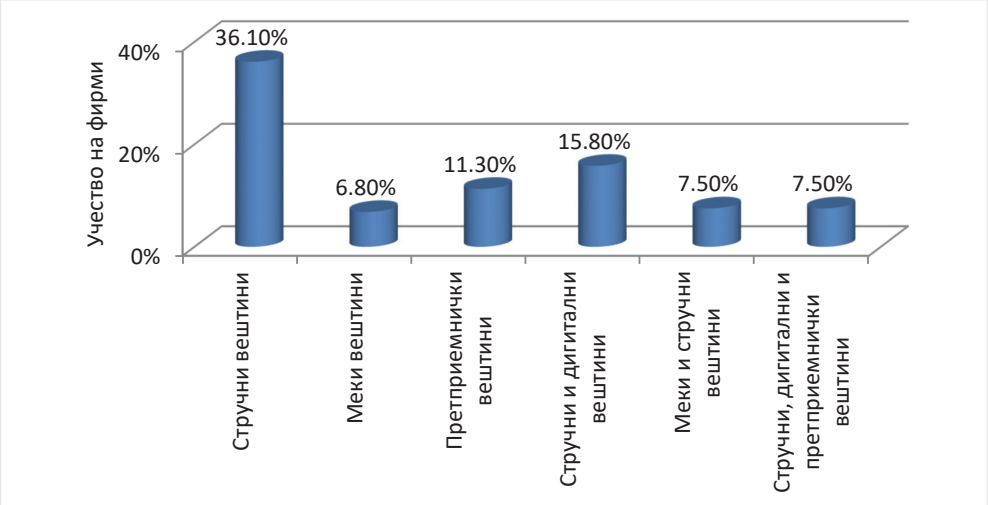
Графикон 21. Категорија на вработени за кои се организирани обуки во последните три години



Во однос на вештините на вработените за кои фирмите најчесто организирале обуки, резултатите укажуваат дека првенствено во центарот на вниманието се стручните вештини, бидејќи 36,1% од фирмите организирале обуки само за овие вештини (Графикон 22). Најмал е процентот на фирми кои организирале обуки само за меки вештини (6,8%). Исто така, мал е бројот на фирми кои во последниве три години организирале обуки за повеќе вештини. Па, така, фирмите коишто организирале обуки за повеќе вештини, претежно ги опфаќале стручните и дигиталните вештини (15,8%). Ова и не зачудува зашто честопати употребата на технологијата, односно употребата на опрема, машини, софтвер и слично, е тесно поврзана со стручните вештини. Најмал е уделот на фирми кои имале потреба да организираат обуки за различни вештини. На пример, само 7,5% од фирмите организирале обуки за стручни, дигитални и претприемнички вештини.

Елаборираните резултати не отстапуваат значајно од други истражувања на оваа проблематика. Имено, кај малите и средните фирми најзастапени се неформалните обуки кои се спроведуваат за надградба на стручните вештини и тоа најчесто на работно место (informal on-the-job training). Тоа не го намалува значењето на овој тип на обуки, бидејќи тие придонесуваат за надградба на вештините, согласно специфичните потреби на работното место и на фирмата. Обуките на работно место се наменети за подобрување на стручните вештини, но не овозможуваат стекнување на дополнителни меки, дигитални и претприемнички вештини. Затоа, фирмите треба да организираат формални обуки за овие видови вештини.

Графикон 22. Вештини за кои се организирани обуки од страна на фирмите



За да можат обуките да дадат дополнителна вредност на фирмата, потребно е да се направи долгорочна анализа на идните потреби за вештини, согласно стратегијата на фирмата. Врз основа на сознанијата од таквата анализа, фирмите треба да креираат и да организираат обуки за збогатување на потребните вештини на вработените. Проактивното делување на фирмите во однос на обуките ќе им овозможи поефикасна имплементација на планираните активности, полесно прилагодување на промените и предизвиците со кои ќе се соочат, зголемувајќи ја нивната конкурентност и одржливост на пазарот.

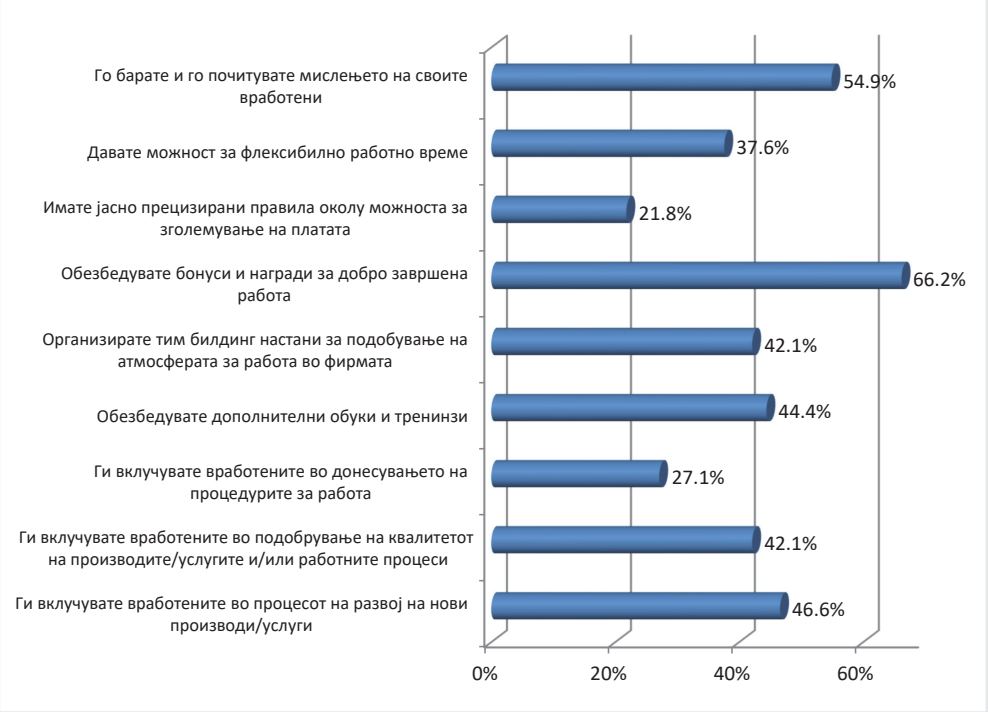
3.3.2. Детерминанти кои влијаат на употребата на вештините во фирмите

Како главен идентификуван предизвик на фирмите е сериозниот недостаток на иницијатива и мотивираност кај вработените да ги надградат своите вештини (Види Графикон 16). Слабата мотивираност кај вработените произлегува од низа фактори, меѓу кои можеби еден од најважните е нетранспарентноста и несоодветноста на политиките на човечки ресурси во фирмите.

Оттука, сметаме дека методите за мотивирање на вработените во фирмите се од исклучителна важност како фактори, не само за поттикнување на желбата за надградба на вештините на вработените, туку и за нивна примена во работењето. Сознанијата од анализата укажуваат дека фирмите ги мотивираат вработените претежно преку обезбедување на бонуси и награди (66,2%) и со дополнителни обуки и тренинзи (44,4%). Од друга страна, пак, најмал процент

од фирмите имаат јасно прецизирани правила околу можноста за зголемување на платата (21,8%) што може да има негативен ефект врз нивото на мотивација на вработените (Графикон 23). Истовремено се забележува дека иако 54,9% од фирмите го почитуваат мислењето на своите вработени, сепак, помалку од половина ги вклучуваат своите вработени во процесот на развој на нови производи и услуги (46,6%) и во донесувањето на процедури за работа (27,1%).

Графикон 23. Методи кои фирмите ги преземаат за мотивирање на вработените



Мотивацијата претставува еден од најкомплексните елементи во управувањето со човечките ресурси и непостои универзален модел за сите фирми или за сите вработени. Затоа, фирмите треба да имаат низа транспарентни и достапни мотивациони техники, со цел да опфатат различни вработени, кои имаат различни преференции и цели. Овие мотивациони методи можат да се однесуваат на зголемување на платата, добивање на бонуси и награди, можности за унапредување, односно кариерен развој, флексибилно работно време, дополнителни бенефициии кои ги нуди фирмата, можност за вклучување на вработените во неформално образование, надградување на вештините и слично.

Не помалку значајно е и вклучувањето на вработените во градењето на политиките и процедурите за работа и донесувањето на одлуки, поврзани, не само со нивното работно место, туку и со процесите и процедурите на ниво на фирмата. На овој начин, не само што вработените ќе ја зголемат својата мотивираност, туку и фирмите ќе имаат повеќе придобивки од знаењата и вештините на вработените.

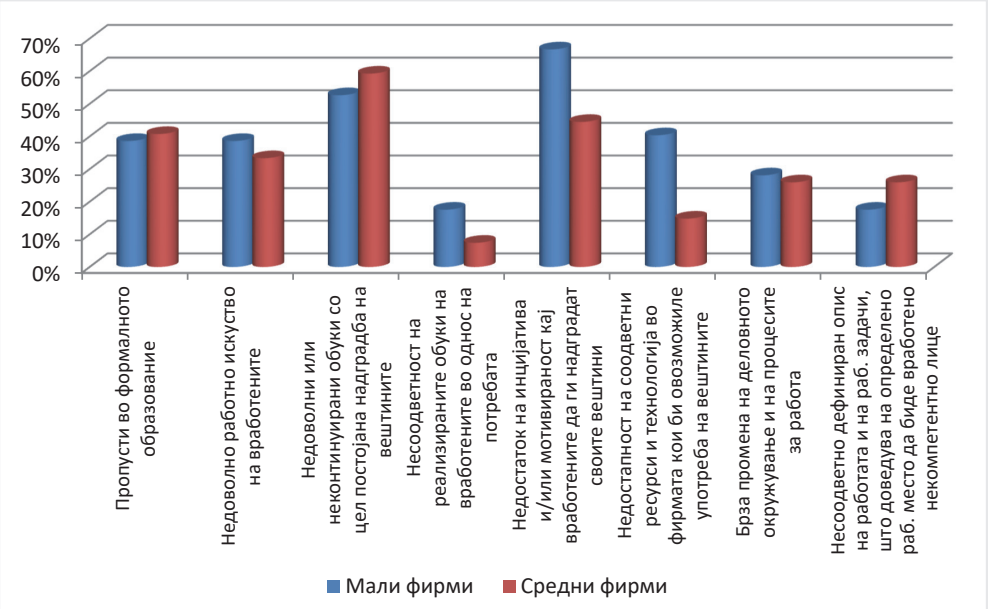
4. РАЗЛИКИ ВО ДЕТЕРМИНАНТИТЕ НА НИВОТО И УПОТРЕБАТА НА ВЕШТИНИ НА ВРАБОТЕНИТЕ, СПОРЕД ГОЛЕМИНАТА И ДЕЈНОСТА НА ФИРМИТЕ

4.1. Детерминанти на нивото на вештини на вработените според големината и дејноста на фирмите

Резултатите од анализата укажуваат на забележителни разлики во однос на идентификуваните причини за недостаток на вештини на вработените според големината на фирмата. Така, најголемиот дел од малите фирми (66,7%) главната причина за недостаток на вештини ја гледаат во послабата иницијатива, односно мотивираност кај вработените да ги надградат своите вештини (Графикон 24). Ова може да е резултат на несоодветни политики на мотивацијата на вработените кај малите фирми, односно нетранспарентни процедури во менаџирањето со човечки ресурси, кои се однесуваат на поврзаноста помеѓу надградувањето на вештините и подобрувањето на перформансите на вработените, од една страна и можностите кои им ги нуди фирмата во форма на унапредување и кариерен развој, материјални и нематеријални награди и слично, од друга страна.

Кај средните фирми главната причина за недостаток на вештини на вработените е во недоволните и/или неконтинуирани обуки. Имено,

Графикон 24. Причини за недостатоци на вештини на вработените, според големината на фирмите

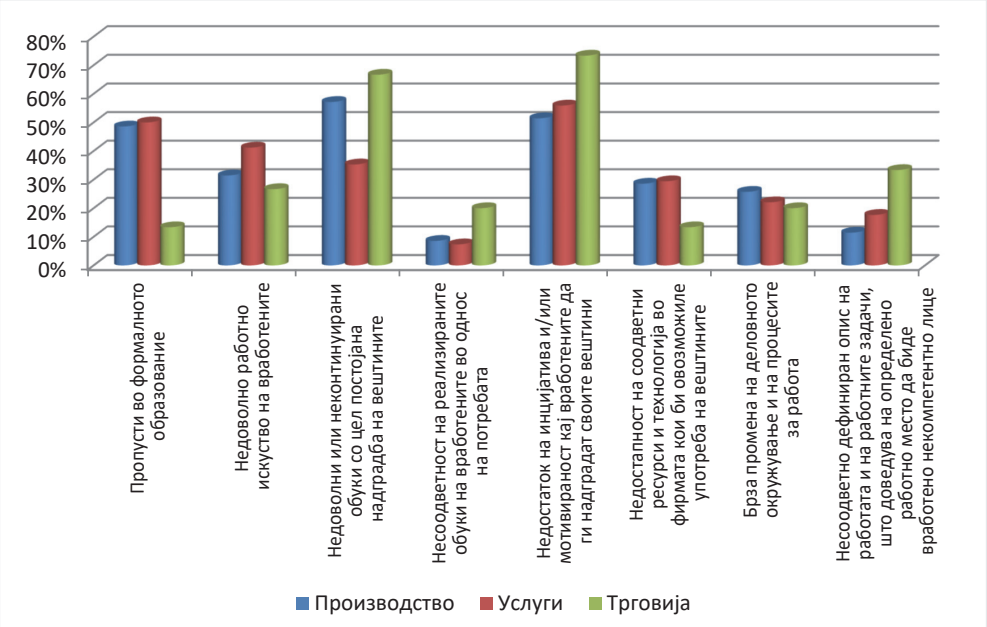


речиси 60% од овие фирми го идентификуваат овој проблем, кој е силно изразен и кај малите фирми (повеќе од 50%). Понатамошните истражувања во областа на обуките би требало да ги лоцираат можните причини за недоволните обуки во малите и средните претпријатија. Тие би можеле да бидат резултат на недостатокот на видливи позитивни ефекти од спроведените обуки, несоодветен избор на обуките или незаинтересираноста на менаџментот за подобрување на вештините на вработените.

Недостатокот на иницијатива, односно мотивираност кај вработените да ги надградат своите вештини, повторно е идентификуван како главна причина, независно од дејноста на фирмите (Графикон 25). Тоа е најизразено кај фирмите кои се занимаваат со трговија (73,3%), а релативно висок е процентот и на фирмите во производство (51,4%) и услуги (55,9%).

Како втора причина се потенцираат недоволните или неконтинуирани обуки, кои се најизразени кај фирмите од трговијата (66,7%), како и во производствените фирми (57,1%). Истовремено, кај значително голем дел од фирмите од услужната дејност (50%), како и од производството (48,6%), се издвојуваат и пропустите во формалното образование. Ваквата состојба е очекувана, бидејќи во производствената и услужната дејност, за разлика од трговијата, знаењето и стручните вештини стекнати во формалното образование,

Графикон 25. Причини за недостатоци на вештини на вработените, според дејноста на фирмите



се значајни за севкупните потребни компетенции на вработените. Оттаму, недостатокот на студентската пракса, неусогласеноста на потребите на бизнис-заедницата и наставните програми на средните и високообразовните институции, кои со години се провлекуваат како суштински проблем во државата, доведуваат до создавање на пропусти во формалното образование кои се рефлектираат на работењето како на поединецот, така и на фирмите. Тука, впрочем, се гледа и итната потреба за потесна соработка помеѓу државата, бизнис-заедницата и образовните институции.

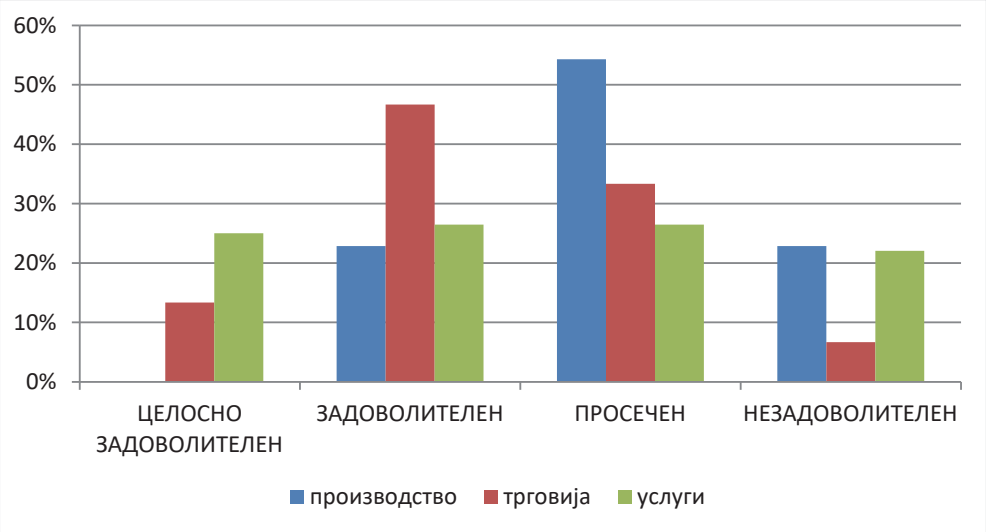
А) Регрутација

Во процесот на регрутацијата, не се забележуваат значајни отстапувања помеѓу фирмите како според големината, така и според нивната дејност. Единствено забележливо е дека речиси 50% од малите фирми во процесот на регрутацијата, ги дефинираат само основните, односно суштинските вештини потребни за слободното работно место, додека кај средните фирми тоа не е толку изразено. Објаснување за ваквата состојба кај малите фирми може да се најде во фактот дека вработените во овој тип на фирми, иако распределени на конкретно работно место, не ретко извршуваат и други работни задачи. Поради горенаведеното, малите фирми немаат строго дефинирани работни задачи за работното место на кое се назначени. Оттука, работните активности и потребните вештини во огласите на малите фирми, не секогаш се детално специфицирани. Сепак, ова предизвикува и негативни последици во процесот на регрутацијата, бидејќи многу пати на ваквите недефинирани огласи се јавуваат кандидати кои не ги поседуваат сите потребни вештини.

Во однос на бројот на апликанти во процесот на регрутацијата, значителни разлики се забележуваат помеѓу фирмите според нивната дејност (Графикон 26). Имено, најголем недостиг на апликанти се забележува во фирмите кои се занимаваат со производство, каде ниту една фирма не се изјаснила дека е целосно задоволна со бројот на апликанти. Истовремено, кај 54,3% од овие фирми доминира просечен број на апликанти, додека кај фирмите од трговијата и услугите тој процент е релативно помал (33,3% и 26,5%, респективно).

Всушност, повеќе фактори влијаат на малиот број на апликанти во производството. Прво, земајќи ги предвид трендовите во образованието во последните две децении, кои генерираа доминантен број на ученици со гимназиско образование и на студенти во општествените науки, драстично се намали бројот на ученици во стручните училишта, како и бројот на студенти од техничките науки. Иако во последниве години се прават напори за промена на ваквите трендови, сепак, недостигот

Графикон 26. Број на апликанти за слободно работно место, според дејноста

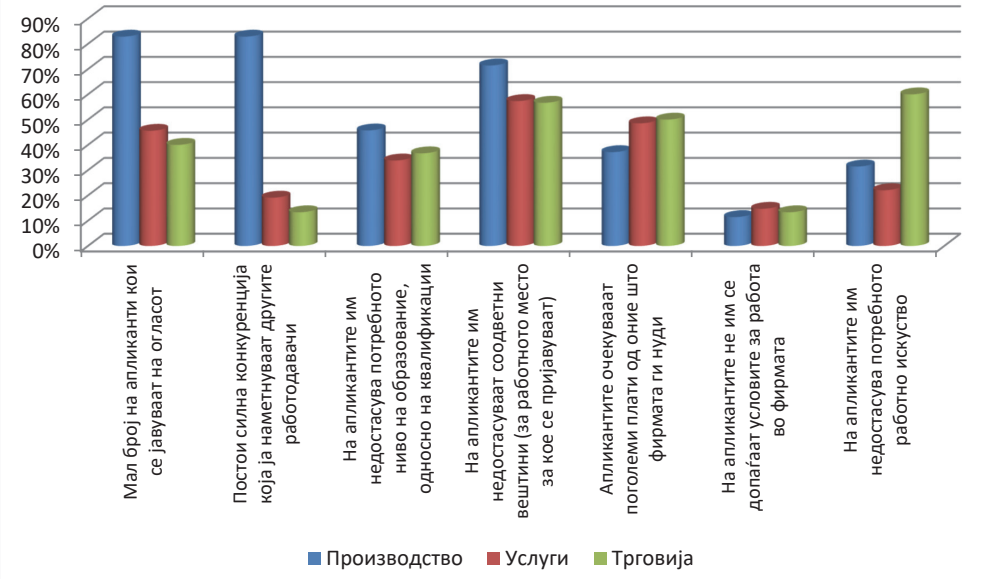


на стручен кадар во производството сè уште е сериозен. Второ, намалувањето на производствената и зголемувањето на услужната дејност во последниве две децении, како во светски рамки, така и кај нас, придонесува за поголема ориентираност на младите за вработувања во услужната дејност.

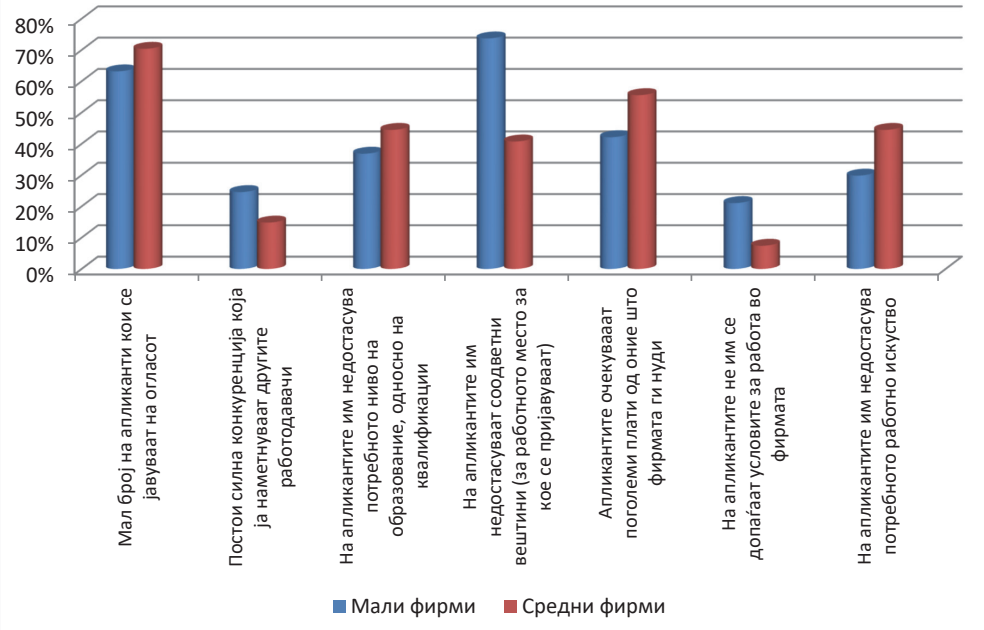
Претходно образложените трендови значително придонесуваат за малиот број на апликанти кај фирмите од производството, што претставува нивен најголем предизвик во процесот на регрутација. Така, доминантен дел од фирмите (83%) кои се занимаваат со производство, немаат доволен број на апликанти при објавување на оглас за слободно работно место (Графикон 27). Ист процент од овие фирми сметаат дека постои силна конкуренција која ја наметнуваат другите работодавачи и тоа дополнително придонесува за оваа состојба. Исто така, речиси 57% од фирмите кои се занимаваат со услуги и трговија и дури 71,4% од производствените фирми се соочуваат со недостиг на соодветни вештини на апликантите за огласеното работно место.

Во процесот на регрутацијата, кај 60% од фирмите во трговијата, особено изразен е и недостатокот на потребното работно искуство на апликантите. Спецификите на работата кои се карактеристични за овие фирми, особено поради постојаниот контакт, како со потрошувачите, така и со добавувачите, наметнуваат потреба за развиени меки и стручни вештини, како и работно искуство од потесна област кај вработените. Оттука, недостигот на работно искуство кај апликантите, претставува ограничувачки фактор во процесот на регрутацијата.

Графикон 27. Главни проблеми во процесот на регрутирање, според дејноста на фирмите



Графикон 28. Главни проблеми во процесот на регрутирање, според големината на фирмите



Според големината на фирмите од анализираниот примерок, се издвојуваат три главни проблеми со кои се соочуваат во процесот на регрутацијата: мал број на апликанти кои се јавуваат на огласот, недостиг на соодветни вештини на апликантите за работното место за кое се пријавуваат и апликантите очекуваат поголеми плати од оние кои фирмата ги нуди. Најизразен проблем, независно од големината на фирмата, претставува малиот број на апликанти кои се јавуваат на огласот, што е евидентно кај 70,4% од средните и 63,2% од малите фирми (Графикон 28). Потоа, кај 55,6% од средните фирми, апликантите очекуваат поголеми плати, а кај повеќе од 44,4% од овие фирми, апликантите не го поседуваат потребното ниво на образование и потребното работно искуство. Додека за дури 74% од малите фирми, недостигот на потребни вештини кај апликантите кои аплицираат за работно место е главен предизвик.

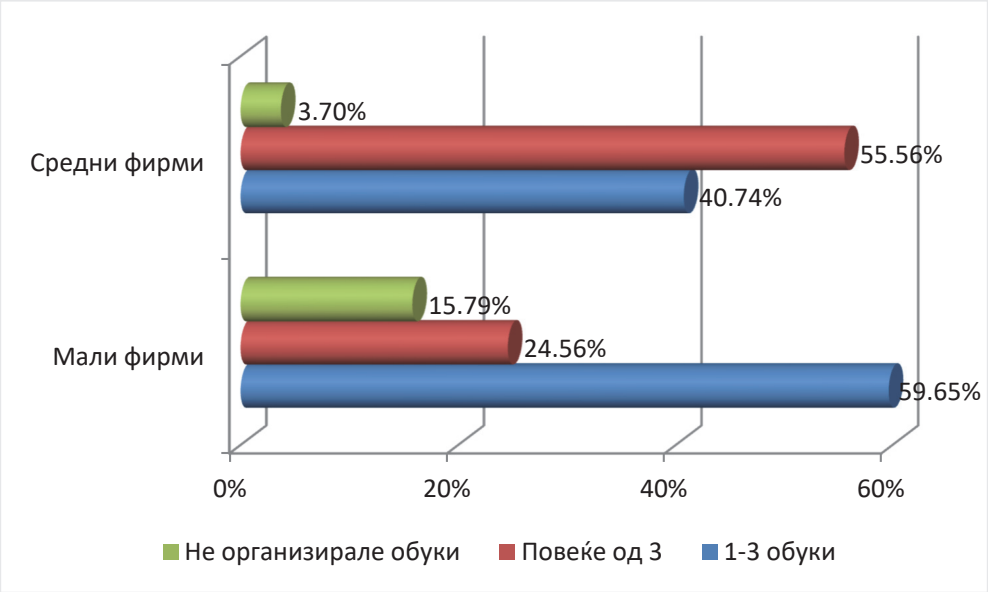
Најголемите разлики помеѓу малите и средните фирми во однос на проблемите со кои тие се соочуваат во процесот на регрутација се забележуваат кај недостигот на вештини на апликантите (73,7% кај малите и 40,7% кај средните фирми), недостиг на работно искуство на апликантите (29,8% и 44,4%, респективно) и условите за работа во фирмата (21,1% и 7,4%, респективно).

Б) Обуки

Обуките претставуваат еднакво важна детерминанта во одредување на нивото на вештини на вработените со цел постигнување конкурентност и одржливост на фирмите. Со оглед на динамичните промени во бизнис-опкружувањето како и развојот на технологијата и процесите, континуираното подобрување и надградување на вештините на вработените се предуслов за постигнување успех на фирмите на пазарот.

Во таа насока, значајно е фирмите да организираат обуки за своите вработени кои ќе им овозможат збогатување на различни вештини и постигнување на мултидисциплинарност на истите. Анализата на резултатите покажува дека 55,6% од средните фирми во последните три години организирале повеќе од 3 обуки за своите вработени, а 40,7% до три обуки. Кај малите фирми, таа застапеност е обратна. Имено, 24,6% од малите фирми организирале повеќе од три обуки, а 59,6% до три обуки (Графикон 29). Исто така, треба да се истакне дека учеството на мали фирми кои воопшто не организирале обуки во последниве три години е значително повисоко од тоа на средните фирми.

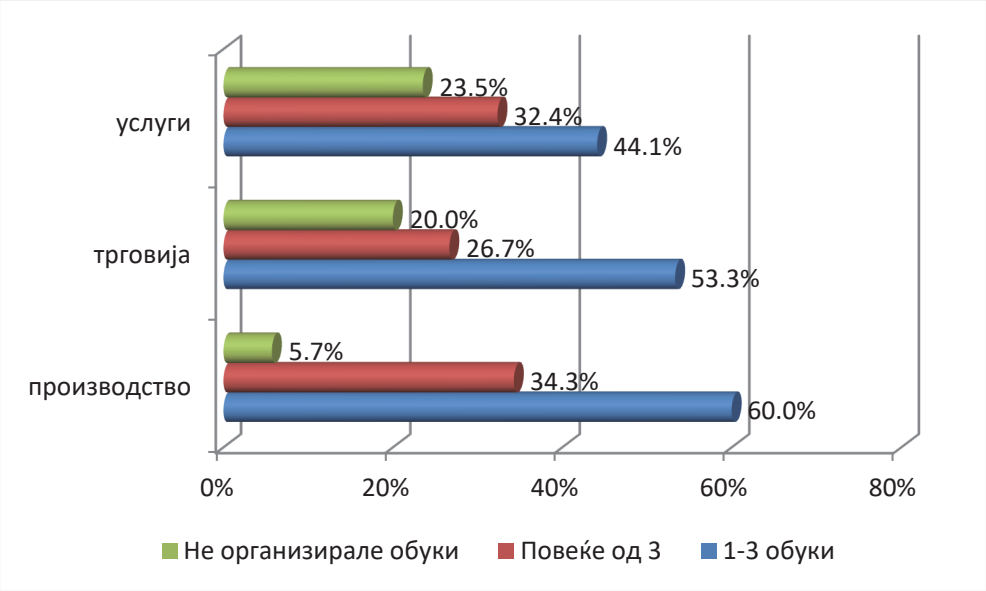
Графикон 29. Организирани обуки во последните три години, според големината на фирмите



Горенаведената разлика помеѓу малите и средните фирми во однос на бројот на организирани обуки се потврдува во многу светски истражувања на оваа проблематика. Таа разлика се должи на повеќе фактори, при што дел од нив се директно поврзани и со спецификите на малите фирми. Тука, пред сè се издвојуваат повисоките трошоци за обуките, помалата финансиска моќ на малите фирми, но и непостоење на формален план и процедури за обуки, формална анализа на потребите од вештини и слично.

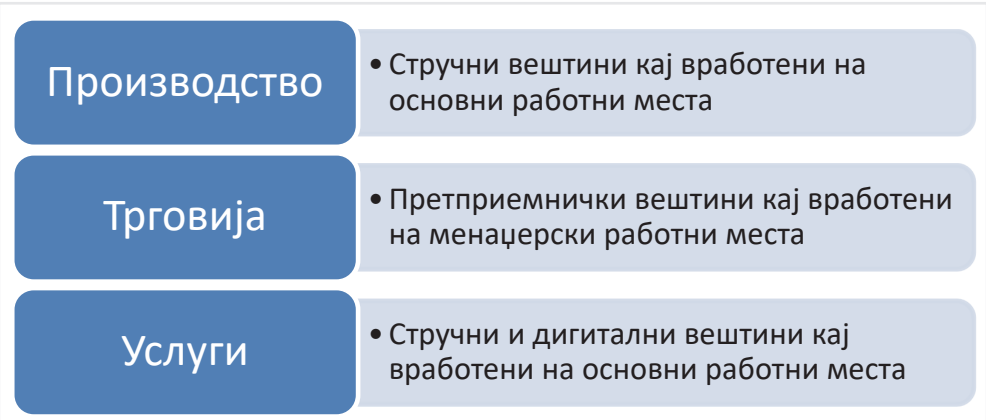
Во однос на дејноста на фирмите, резултатите укажуваат дека релативно е висок процентот на фирми кои организирале до 3 обуки и тоа: 60% од производствените фирми, 53,3% од фирмите кои се баваат со трговија и 44,1% од фирмите во услужната дејност. Графикон 30 покажува дека 23,5% од фирмите во услужната дејност и 20% од оние кои делуваат во трговијата во последните три години, немаат организирано ниту една обука додека тој процент е значително помал кај производствените фирми (5,7%). Тоа и не изненадува, особено ако се има предвид дека производствените фирми се соочуваат со недостиг на потребни вештини кај апликантите во процесот на регрутација, па оттука организирањето на обуки треба да им овозможи надминување на овој недостаток.

Графикон 30. Организирани обуки во последните три години, според дејноста на фирмите



Кога станува збор за видот на вештините и категоријата на вработени за кои се спроведени обуките, фирмите од производството најчесто организирале обуки за надградба на стручните вештини на вработените на основните работни места. Фирмите кои работат во услужната дејност, исто така, претежно организирале обуки за вработени на основни работни места и надградба на нивните стручни, но и дигитални вештини. Во трговијата, пак, фирмите се фокусирале на претприемничките вештини на вработените на менаџерски работни места (Слика 5).

Слика 5. Вештини и категории на работни места за кои се организирани обуки



Со оглед на карактеристиките на дејноста на фирмите, ваквата состојба ја одразува реалната потреба на фирмите за континуирана надградба на вештините на вработените. Сепак, фирмите не треба да се фокусираат само на примарните потреби за надградба на вештините кај одредена категорија вработени, туку треба проактивно да ги надградуваат различните видови на вештини на сите категории на вработени, што ќе им овозможи постигнување на поголема ефикасност и мотивација за работа, одржливост на фирмата и постигнување на конкурентска предност на пазарите.

4.2. Детерминанти на употребата на вештини на вработените според големината и дејноста на фирмите

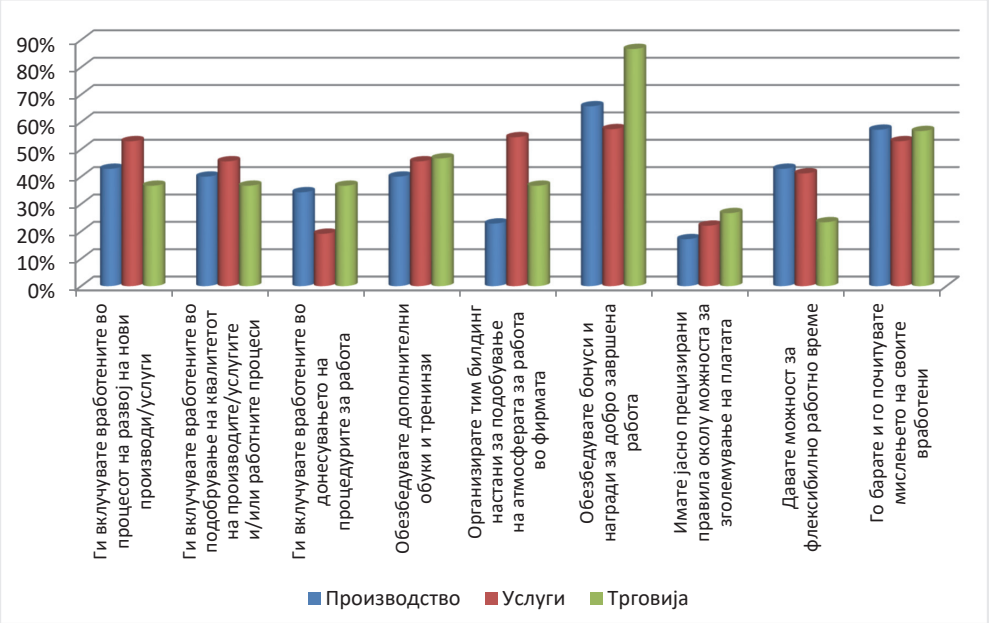
Примената на вештините на вработените во фирмата е уште еден фактор за искористување на целокупниот потенцијал и бенефит кој фирмата може да го има од знаењето, способностите и вештините на своите вработени. Постојат различни методи кои можат да ги поттикнат вработените да ги употребат вештините, а нивната примена зависи од способностите на менаџментот, можностите и спецификите на самата фирма. Во таа насока, како методи на мотивирање на вработените, во литературата не ретко се наведуваат обезбедување на материјални и нематеријални награди, тим билдинг настани, флексибилно работно време, унапредување и кариерен развој и слично.

Истовремено, фирмите треба да им овозможат на вработените да ги применат своите знаења и вештини и тоа преку нивно директно вклучување во процесот на одлучување и да им дадат поголема слобода во работењето. Тоа подразбира вклучување на вработените во процесот на развој на нови производи/услуги, во подобрувањето на квалитетот на истите, во работните процеси, како и во донесувањето на процедурите за работа.

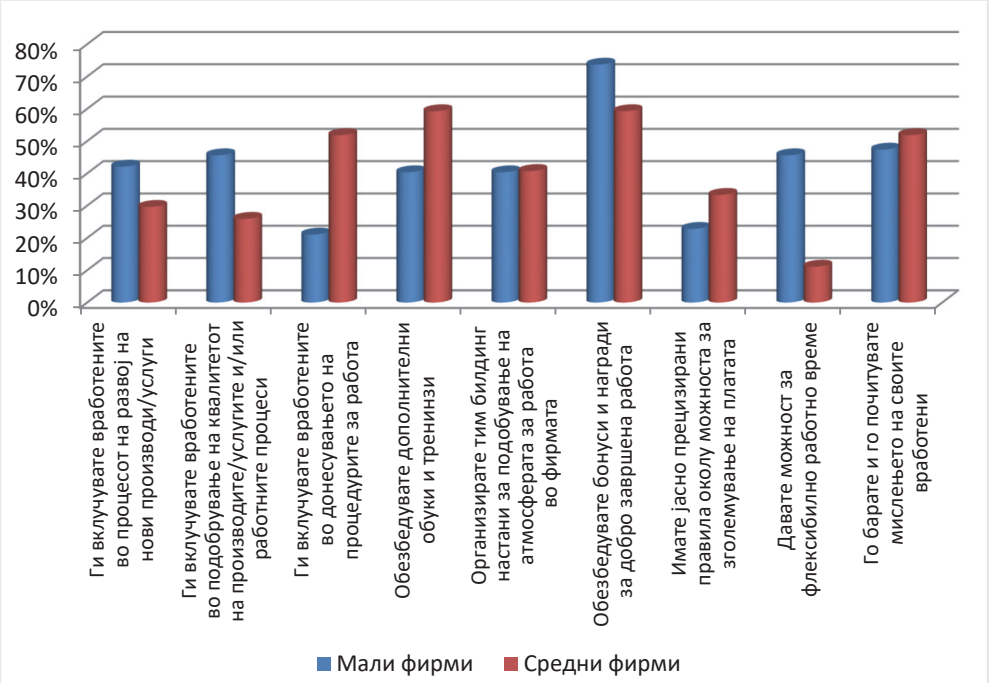
За целите на ова истражување, практиките кои ги користат фирмите за да им овозможат на своите вработени да ги применат знаењата и вештините се анализирани преку методите за мотивирање на вработените. Најголем дел од фирмите, независно од дејноста, ги мотивираат своите вработени преку обезбедување на бонуси и награди за добро завршена работа. Тоа е најизразено кај фирмите од трговијата, бидејќи дури 86,7% на тој начин ги мотивираат вработените (Графикон 31). Кај фирмите од услужната дејност, 54,4% користат тим билдинг настани за подобрување на атмосферата за работа во фирмата. Овој мотивациски метод не е толку изразен кај фирмите од другите дејности.

Исто така, фирмите од услужната дејност, споредено со другите дејности, најмногу ги вклучуваат своите вработени во развој на

Графикон 31. Методи на мотивација на вработени, според дејноста на фирмите



Графикон 32. Методи на мотивација на вработени, според големината на фирмите



нови производи/услуги и подобрување на квалитетот на постојните производи/услуги. Од друга страна, вклучувањето на вработените во донесувањето на процедури за работа е најмалку користен начин за мотивирање на вработените во овие фирми (само 19,1% од фирмите).

Во однос на разликите помеѓу фирмите според големината, се забележува дека кај малите фирми како методи на мотивација на вработените преовладуваат обезбедувањето на бонуси и награди (73,7%) и флексибилното работно време (45,6%), а кај средните фирми организирањето на дополнителни обуки и тренинзи (59,3%). Кога станува збор за вклученоста на вработените во одлучувањето, малите фирми повеќе ги вклучуваат вработените во развојот на нови производи/услуги и подобрување на квалитетот на постојните, додека пак, средните фирми во процедурите за работа (Графикон 32).

Со оглед на фактот дека главниот предизвик идентификуван од страна на фирмите, независно од дејноста и големината, претставува недостигот на иницијатива и мотивираност на вработените да ги надградат своите вештини, фирмите мора да се фокусираат на креирање на политики и методи, кои ќе поттикнат поголем интерес кај нив да создаваат дополнителна вредност за фирмата. Таквата цел не може да се постигне само со еден или два метода, напротив, треба да се користат комплементарни методи во сите аспекти на управувањето со човечките ресурси. Оттука, факторите кои влијаат на употребата на вештини на вработените, остануваат да бидат предизвик за фирмите со цел искористување на целокупниот потенцијал на вработените.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Во современи услови на работење за да можат фирмите да остварат конкурентска предност и одржливост на пазарот неопходно е да посветат особено внимание на создавањето и примената на човечкиот капитал. Промените во опкружувањето, како и промените во работењето на фирмите, наметнаа потреба од соодветен микс на знаења и вештини на вработените, како предуслов за успех на поединецот и фирмите. Унапредувањето на деловните процеси, софистицираноста на технологијата и трансформацијата на работата во организацијата поставија нови барања за мултидисциплинарни вештини на вработените и интегрирање на рутинските со нерутинските задачи и активности. Стручните вештини на вработените и обуките на работно место повеќе не се доволни за да гарантираат одржување на конкурентска предност во услови на развој на економии базирани на знаење и помасовна глобална трка кон знаење, иновативност и зголемена вредност на производите и услугите.

Клучно за постигнување на конкурентност и одржливост на фирмите во 21-от век е нивните вработени да поседуваат комплементарен сет на вештини кој ќе ги вклучува меките, стручните, дигиталните и претприемничките (бизнис) вештини. Степенот на потреба од овие вештини зависи од повеќе фактори како деловната стратегија, технолошкиот развој на фирмата, конкуренцијата и индустријата во која делува. Додека пак, нивото и примената на овие вештини директно зависат од способноста на фирмата да создаде конкурентен човечки капитал и услови за интензивна и ефикасна примена на знаењата и вештините. За да може фирмата да има конкретен придонес и бенефит од вештините кои ги поседуваат вработените, потребно е овие вештини да се применуваат во секој аспект од работењето на фирмата. Успешните фирми создаваат работни средини кои се посветени на постојано учење и надградба на знаењата и кохерентен систем на политики кој ги поддржува креативноста и иновациите.

Оттука, како главни детерминанти на градењето на човечкиот капитал на фирмите се процесот на регрутација и обуките и развојот на вработените. Овие процеси директно го одредуваат квалитетот на знаењата и вештините со кои располага фирмата како и усогласеноста помеѓу потребните и постојните вештини во фирмата. Успешноста на процесот на регрутација, односно идентификувањето и привлекувањето на што поголем број квалитетни апликанти, зависи од способноста на фирмата за идентификување на различни методи и канали за привлекување на апликанти, организацискиот имиџ на фирмата, условите за вработување и работа што ги нуди, како и од моќта што

ја има фирмата на пазарот на трудот. Врз нивото на вештините на вработените во една фирма значајно влијание имаат и обуките. При нивното реализирање, фирмата треба да има стратешки пристап кој ќе овозможи надградба на знаењата и вештините кои не се лесно достапни на пазарот на трудот, кои нејзините вработени не ги поседуваат и кои се усогласени со специфичните потреби на фирмата, нејзината стратегија и нејзините цели.

Сепак, интензивната примена на знаењата и вештините на вработените е основен предуслов за создавање придобивки за фирмите од нивниот човечки капитал. Нивото на перформансите на вработените и следствено нивниот придонес за фирмата е резултат на покомлексен систем кој вклучува различно ниво на мотивираност на вработените да придонесат за целите на фирмата, како и разлики во контекстот во кој работат, односно способноста на фирмата да развие соодветен механизам за поголемо вклучување на вработените во процесот на одлучување. Оттука, условите кои фирмите ги создаваат за да ја поттикнат примената на вештини ги диктираат и ефектите од истите. Мотивираноста, односно поттикот на вработените да ги применат тие знаења, како и можноста која фирмата им ја дава да ги применат се главни детерминанти во процесот за создавање на потребните услови за реализација на позитивните ефекти од човечкиот капитал во фирмите. Системите на надоместоци и награди, дизајнот на работно место, автономијата во работењето, тимското работење, двонасочната комуникација и информирање, како и директното учество на вработените во работењето на фирмата, се едни од најпримену̂ваните методи во градењето на организациска средина која ќе ја поддржува примената и протокот на знаење, вештини и севкупно организациско учење.

Предизвиците на пазарот на трудот од потребата за поседување на вештини се согледуваат во неколку домени. Имено, поседувањето на соодветни вештини и знаење овозможува поголема вработливост и одржливост на вработувањето. Притоа, стекнувањето и развојот на вештините се клучни за перформансите и модернизацијата на пазарите на трудот, со цел да можат да обезбедат флексибилност и сигурност за лицата кои бараат работа, за вработените и за работодавачите. Новите трендови во економијата, особено развојот на услужните дејности, дигиталните технологии и автоматизацијата целосно ја менуваат состојбата на пазарот на трудот со зголемена поларизација на работни места и побарувачка за сосема нови работни профили со што се менуваат и потребите за вештини на пазарот на трудот.

Справувањето со предизвиците кои ги наметнува потребата од определени вештини, бара спроведување на соодветни политики и системски реформи во процесите на образование и обука. Така,

поголемата вклученост во доживотното учење како одговор на континуираните промени во побарувачката на вештини е особено важен елемент во градењето на политики за намалување на неусогласеноста на вештините. Исто така, како императив се наметнува и потребата за поголема соработка и вклученост на сите засегнати страни, а особено зајакнување на трипартитната соработка помеѓу владата, бизнис секторот и образовните институции.

Усогласеноста на вештините овозможува да се надминат недостатоците од определени вештини и да се намали невработеноста, но и да се избегне потенцијалната недоволна искористеност на вештините, особено на квалификуваните работници. Соодветната употреба на вештините е значајна, бидејќи секој поединец инвестира во своето знаење и образование и доколку неговите вештини не се користат или за нив не постои побарувачка на пазарот на трудот, тоа значи загуба на значителен човечки капитал.

Истовремено, последиците од неусогласеноста на вештините се далекусежни и се согледуваат на индивидуално ниво, на ниво на фирма и на ниво на економија. На индивидуално ниво, резултираат со пониски плати, намалена продуктивност, помало задоволство од работата, загуба на мотивацијата за работа, почеста потреба да се смени работното место, а особено со помал поврат на нивните инвестиции во образованието. На ниво на фирма, последиците се согледуваат во намалена продуктивност како резултат на вработување на кадри кои ги немаат сите потребни вештини и компетенции за ефикасно извршување на предвидените работни задачи, финансиски импликации поради потребата од дополнителни обуки, зголемено отсуство од работа, повисоки стапки на заминување од фирмата, понизок раст на самата фирма, помалку иновации во работењето, негативно влијание врз платите на работниците, намалување на задоволството од работа и сл. На ниво на економија, пак, неусогласеноста на вештините може да доведе до намалување на ефикасноста на економијата, преку пониска просечна продуктивност и несоодветна алокација на ресурсите, потоа до загуба на инвестициите за стекнување на определено образование и вештини, како и до повисоки трошоци за бенефициите за невработеност, бидејќи лицата кои немаат вештини што се бараат на пазарот, се соочуваат со опасност да ги загубат своите работни места или да останат невработени. Оттука, солидно дизајнираните политики кои поддржуваат ефикасна реалокација на вештините, поголема флексибилност во платите, поголема вклученост во доживотното учење, како и повисоки компетенции на менаџерите се клучни во намалувањето на неусогласеноста на вештините на пазарот на трудот и негативните последици од истите.

Сознанијата од спроведеното истражување укажуваат дека постојната состојба на вештините на вработените во МСП во Република Северна Македонија е на релативно задоволително ниво. Сепак, кај секоја од анализираните вештини на вработените се идентификувани одредени слабости кои посочуваат на потреба од нивна надградба. Така, кај меките вештини на вработените се истакнува потребата за надградба на вештини кои всушност се идентификувани како најпотребни вештини на вработените за 21-от век на глобално ниво. Решавањето на комплексни проблеми, капацитетот за анализа на работата, потоа совладувањето на нови методи и техники на работа, поседувањето на иницијатива за спроведување на активности и надминување на настанати проблеми, како и самостојното донесување на одлуки, се меките вештини кои вработените на основни и дополнителни работни места не ги поседуваат во доволна мера. Кај вработените на менаџерски работни места се истакнува одредена слабост во комуникациски вештини и способноста за тимска работа. Стручните вештини на вработените потребни за извршување на активностите на работното место, вклучително и вештините потребни за користење на специфичната опрема и процесите се на релативно задоволително ниво. Кај дигиталните вештини, пак, постои изразена потреба за нивна надградба, согласно потребите на фирмите, но и подобрување на способноста за прифаќање на нови технологии од страна на вработените. Во однос на претприемничките вештини, главните предизвици со кои се соочуваат фирмите се однесуваат на поттикнување на спремност кај вработените да преземат ризик, зајакнување на капацитетот за генерирање на нови идеи, зголемување на креативноста и иновативноста, како и на флексибилност во работењето. Кај вработените на менаџерските работни места постои потреба за подобрување во нивната подготвеност да преземат ризик, побрзо да се адаптираат кон нови ситуации, да го подобрат знаењето за финансии, бизнис-инвестиции, маркетинг и продажба. Согледувајќи ја целокупната слика на расположливи вештини на вработените во МСП, може да се заклучи дека фирмите треба да развиваат политики и практики кои ќе ја поттикнуваат соработката, проактивноста, креативноста и иновативните процеси во фирмата, со што ќе се овозможи поголема иницијатива и креативност кај вработените, повисоко ниво на преземање ризик и проактивно делување во нови ситуации. Исто така, фирмите треба да ги насочат инвестициите во човечкиот капитал кон надградба на меките, дигиталните и претприемничките вештини на вработените, со што ќе ги зацврстат токму оние вештини кои се исклучително важни во денешното работење.

Во градење на човечкиот капитал, фирмите се соочуваат со одредени предизвици, особено во процесот на регрутација кои се однесуваат на малиот број на апликанти кои се јавуваат на огласот, недостатокот на вештини кај апликантите за работното место за кое се пријавуваат, како и неможност на фирмите да ја зголемат својата моќ на пазарот на трудот преку повисоки надоместоци (апликантите очекуваат поголеми плати од оние што фирмата ги нуди). Малиот број апликанти во процесот на регрутацијата е особено истакнат кај производствените фирми, што е последица на трендовите во образованието во последните две децении, бидејќи значително поголем е бројот на ученици со гимназиско образование и на студенти во општествените науки, во однос на оние од стручните училишта, како и од техничките студии. Иако во последниве години се прават напори за промена на ваквите трендови, сепак, недостигот на стручен кадар во производството сè уште е сериозен. Но, ваквиот предизвик во регрутирањето е присутен кај скоро сите фирми, независно од дејноста и големината. Тоа укажува на потребата за ревидирање на стратегијата за регрутирање, детално профилирање на потребните кадри и користење на нови, нетрадиционални канали за привлекување на што поголем број апликанти. Фирмите, пак, кои не можат да нудат повисоки плати и надоместоци од конкурентите, треба да овозможат други поволности за привлекување на квалификувани и искусни кадри, како што се: поголема слобода во процесот на одлучување, поголема можност за унапредување и кариерен развој, можност за едукативна надградба на вработените, можност за флексибилно работно време и слично. Ваквите практики овозможуваат подобрување на организацискиот имиџ на фирмите и зголемување на нивната моќ на пазарот на трудот. Алтернативно решение во услови на тесен пазар на трудот и недостиг на потребни вештини претставува и внатрешниот пазар на трудот, односно преквалификација или доквалификација на постојните вработени преку формалното или неформалното образование и обуки.

Во спроведувањето на обуки главниот фокус на фирмите сè уште останува да бидат стручните вештини на вработените, додека обуките за другите видови вештини се значително помали. Притоа, додека производствените фирми најчесто организирале обуки за надградба на стручните вештини, фирмите од услужната дејност претежно организирале обуки за надградба на стручните, но и дигиталните вештини, а фирмите од трговијата се фокусирале претежно на претприемничките вештини и тоа на вработените на менаџерски работни места. Исто така, бројот на обуки спроведени од страна на малите фирми е значително помал од тој на средните фирми.

Разликата во однос на бројот на обуки организирани од страна на фирмите може да биде резултат на повеќе фактори, при што дел од нив се директно поврзани и со спецификите на малите фирми, како што се: непостоењето на формални оддели за управување со човечки ресурси и процедури за работа, недостаток на план и буџет за обуки, недостаток на анализа на потребите од вештини, повисоки трошоци за обуките и слично. За обуките да можат да придонесат за подобрување на нивото на вештини на вработените, фирмите треба да прават долгорочна анализа на идните потреби за вештини согласно нивната стратегија за работа. Таквото проактивното делување во однос на обуките, не само што ќе им овозможи поефикасна имплементација на планираните активности, полесно прилагодување на промените и предизвиците со кои ќе се соочат, туку и надминување на негативните ефекти од предизвиците со кои се соочуваат во процесот на регрутација и недостатокот на вештини на пазарот на трудот.

Создавањето на соодветна организациска средина која ќе овозможи непречена и ефикасна примена на знаењата и вештините на вработените во работењето на фирмата е главен предуслов за максимизирање на придобивките од човечкиот капитал со кој располага фирмата. Основните предуслови за создавање на таква клима се нивото на мотивација на вработените и нивна вклученост во работните процеси и одлучувањето. Сознанијата од анализата покажуват дека фирмите претежно ги мотивираат своите вработени преку бонусите и наградите (особено фирмите од трговијата), преку обезбедување на дополнителни обуки (претежно кај средните фирми), тим билдинг настани (особено фирмите од услужната дејност) и флексибилното работно време (најмногу кај малите фирми). Само половина од фирмите користат методи за мотивација кои истовремено значат и вклучување на вработените во одлучувањето. Генерално може да се каже дека иако фирмите го почитуваат мислењето на своите вработени, сепак, само дел од нив ги вклучуваат вработените во процесот на развојот на нови производи и услуги, а уште помал дел во донесувањето на процедури за работа. Така, фирмите во услужната дејност најмногу ги вклучуваат своите вработени во развојот на нови производи/услуги и подобрување на квалитетот на постојните производи/услуги. Ваквите состојби укажуваат на сериозна потреба од подобрување и проширување на механизмите со кои ќе се овозможи поголема примена на вештините на вработените и подобрување на нивната мотивираност за примена на истите. Фирмите треба да имаат на располагање повеќе различни мотивациони методи, кои ќе бидат транспарентни и наменети за сите вработени, имајќи ги предвид нивните различни преференции и цели. Недостигот на вакви механизми впрочем го објаснува делумно и

недостигот за преземање на иницијатива во решавањето на проблемите од страна на вработените, како и слабата мотивираност да ги надградат своите вештини.

Најголемиот дел од фирмите, независно од големината и дејноста, како главна причина за недоволното ниво на вештини на вработените ја посочуваат токму слабата мотивираност на вработените да ги надградат своите вештини. Ваквата состојба може да е резултат на нетранспарентни политики и процедури во управувањето со човечки ресурси, во смисла на недоволна поврзаност помеѓу надградувањето на вештините на вработените и подобрувањето на перформансите на вработените и фирмата, недостаток на можности за унапредување и кариерен развој, непостоење на транспарентна и конзистентна врска помеѓу перформансите на вработените и материјалните и нематеријални награди и слично, но и недостаток на механизми за примена на нивното знаење што би резултирало со целосна демотивираност на вработените да го надградат своето знаење во услови кога нивниот придонес е занемарен. За да може да се постигне целосниот потенцијал на знаењата и вештините на вработените, првенствено треба да се идентификуваат факторите кои влијаат на употребата на вештините на вработените и да се користат комплементарни методи на мотивација во сите аспекти на управувањето со човечките ресурси. Дополнително, постоење на развиени механизми за вклучување на вработените во градењето на политиките, процесите и процедурите за работа и донесувањето на одлуки, не само што ќе придонесе вработените да ја зголемат својата мотивираност, туку и фирмите ќе имаат повеќе придобивки од знаењата и вештините на вработените.

Покрај недостатокот на мотивираност кај вработените да ги надградат своите вештини, фирмите, независно од дејноста и големината, ги издвојуваат и недоволните или неконтинуирани обуки (кои се најизразени кај фирмите од трговијата и производството) и пропустите во формалното образование (кои се најзабележителни кај фирмите од услужната дејност и производството). Овие причини се издвојуваат како најдоминантни, бидејќи во производствената и услужната дејност знаењето и стручните вештини стекнати во формалното образование, се исклучително битни за компетенциите на вработените. Тоа укажува дека несоодветната и недоволната студентска пракса, како и разликите во вештините кои им требаат на бизнисите и оние кои се стекнуваат со образованието во средните и високообразовните институции, негативно влијаат на работењето, како на поединецот, така и на фирмите. Тоа ја наметнува потребата за уште потесна соработка помеѓу државата, бизнис-заедницата и образовните институции.

Имајќи предвид дека во глобални рамки, вклучително и кај нас, сè поголем акцент се става на економиите базирани на знаење, неизбежна е констатацијата дека доброто формално образование, создавањето на можности за доживотно учење и континуираната надградба на знаењата, способностите и вештините на луѓето, се од исклучително значење. Ова претставува основна карактеристика на 21-от век, како на ниво на економиите, така и на ниво на фирмите, затоа што клучен двигател на конкурентноста се токму знаењето, вештините и способностите. Обуките и доживотното учење треба да придонесат за надградување и проширување на знаењето стекнато преку формалното образование и професионалното искуство, на начин што ќе им овозможи на поединците и на фирмите да бидат во чекор со најновите достигнувања во областа во која делуваат. Според тоа, независно од нивото на стекнати вештини на вработените, фирмите треба да градат политики за постојана надградба на компетенциите на вработените и да развиваат култура на организациско учење кое ќе придонесе истовремено за зголемување на иницијативата кај вработените, сè со цел да ги надградат своите вештини.

ПРЕПОРАКИ И РАЦИОНАЛЕН ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМАТИКАТА

Во услови на зголемена конкуренција, динамични и континуирани промени на пазарите, зголемена примена на информатичките технологии и алатки во работењето на фирмите, надградување и усовршување на деловните процеси во фирмите и промените во активностите и задачите кои ги извршуваат вработените, фирмите треба да градат стратегии за развој на човечкиот капитал и ефикасната примена на знаењата и вештините во остварување на долгорочните организациски цели. Ваквите стратегии треба да се креирани врз два носечки столба: 1) градење на база на знаења и вештини, и 2) максимално искористување на знаењата и вештините со кои располага фирмата. Нивото на продуктивност, растот на фирмата, капацитетот за иновации, но и нејзината способност за прифаќање на нови технологии и адаптирање кон промени директно зависат од нејзиниот човечкиот капитал. Сепак, знаењата и вештините на вработените не се извор на раст за фирмата сами по себе. Тие даваат економска вредност на фирмата само доколку се создадени услови за нивна примена, преку развиени и конзистентни методи и техники кои овозможуваат ефикасно користење на човечкиот капитал за постигнување на целите на фирмата. Всушност, хроничниот проблем во однос на малата додадена вредност на производите и ниското ниво на продуктивност во фирмите во Република Северна Македонија, според констатациите од ова истражување, може делумно да се препише и на неефикасната примена на знаењата и вештините на човечкиот капитал, како и на отсуството на проактивниот, системски и континуиран пристап кон надградба на постојните знаења наспрема антиципираните потреби. Сознанијата укажуваат дека фирмите не успеваат да создадат организациска клима која ќе поттикне размена и дисеминација на знаењата, ниту доволна мотивираност кај вработените да ги применат знаењата и искуствата во работењето или, пак, да преземат иницијатива во решавање на комплексни проблеми.

Стратегиите за градење на капацитетите на човечките ресурси, фирмите треба ги базираат врз процесот на регрутација на нови кадри со потребни вештини, но и врз обуките за надградба на вештините на постојните вработени. Се разбира, регрутацијата и обуката како детерминанти на градење на човечкиот капитал не мора да се меѓусебно исклучиви, односно можат да се користат истовремено или наизменично. Сепак, изборот кој ќе го направи фирмата во однос на тоа дали во одредена ситуација ќе вработи нови кадри или ќе спроведе обуки за надградба на вештините на постојните вработени, зависи од повеќе фактори, меѓу кои најзначајни се: расположливите знаења и

вештини во фирмата, наспрема сегашните и идни потреби за вештини, динамиката на антиципирани промени во фирмата, степенот на технолошки развој во деловните процеси и планираните инвестиции, долгорочната стратегија и слично. Во акумулирањето на базата на вештини, фирмите треба да создадат рамнотежа на стручните, меките, дигиталните и претприемничките (бизнис) вештини согласно потребите на работното место, стратегијата на фирмата, технолошкиот развој на фирмата и индустријата во која делуваат. При тоа, градењето на човечкиот капитал директно ќе зависи од менаџерските способности во формулирање и спроведување на активностите поврзани со процесот на регрутација, но и за анализа на потребите за обуки, како и начинот на спроведување на истите.

Во процесот на регрутацијата, фирмите треба да се фокусираат на аспекти кои ќе го детерминираат успехот на овој процес, односно ќе придонесат за зголемување на квантитетот и квалитетот на пријавени кандидати за работно место што ќе ѝ овозможи на фирмата соодветен избор на потребен кадар, меѓу кои ги потенцираме следниве:

- **Детална анализа на потребите на работното место** и соодветно профилирање на посакуваниот кандидат. Анализата на потребите за работното место е особено важна во профилирањето на посакуваниот кандидат за работно место, бидејќи ги истакнува главните критериуми во однос на потребните вештини, овозможувајќи полесно одредување на посакуваниот профил на кандидат, но и идентификација на можни канали за регрутирање;
- **Соодветно конципирана содржина на огласот** која ги нагласува суштинските потреби и критериумите за работното место во смисла на конкретни посакувани вештини и лични карактеристики на кандидатите. Усогласувањето на личните карактеристики на кандидатите со организациската култура на фирмата е подеднакво важно, како и усогласување на вештините на кандидатот со потребите за работното место;
- **Примена на алтернативни методи и канали за привлекување на потенцијални кандидати**, особено во услови на мал пазар на трудот или мала пазарна моќ на фирмата. Ова е особено важно за малите фирми кои се соочуваат со поголеми предизвици во привлекување на задоволителен број на кандидати. Малите фирми треба да бидат отворени кон сите можни канали за привлекување потенцијални кандидати, како на пример, специјализирани агенции за вработување, универзитетски саеми за вработување, директно преземање на кадри од конкурентски фирми, препораки од постојни вработени, социјални мрежи, веб-страница на фирмата, гиг-економијата и слично;

- **Подобрување на организацискиот имиџ на пазарот на трудот**. Всушност, ова е долгорочен процес кој опфаќа различни политики на човечки ресурси во фирмата овозможувајќи ѝ 'добар глас' на фирмата на пазарот на трудот. Како што веќе беше напоменато, додека фирмите селектираат кој од кандидатите ќе вработат, поединците селектираат во која фирма ќе аплицираат. Ова е особено точно за талентите, односно стручните кадри кои во својот домен на работа го поседуваат посакуваниот сет на вештини и работно искуство и се висококонкурентни на пазарот на трудот. Токму затоа видливоста на фирмата на пазарот на трудот е особено важна. Корпоративната одговорност, односот со вработените, организациската култура во фирмата и слично, ја зголемува репутацијата на фирмата кај потенцијалните кандидати. Односите што фирмите ги градат со вработените е можеби најкомплексниот, но и највлијателниот фактор во подобрувањето на организацискиот имиџ на фирмата. Фирмите кои се финансиски неконкурентни, односно не можат да понудат конкурентни надоместоци на потенцијалните кандидати, можат да ја подобрат својата привлечност на пазарот на трудот, токму преку подобрување на организацискиот имиџ.

Последниве години во Република Северна Македонија сè повеќе е изразен недостигот на потребни вештини и знаења на пазарот на трудот. Ваквата состојба на значаен недостиг на вештини на пазарот на трудот, може сериозно да ја поткопа одржливоста и конкурентноста на фирмите, особено на оние кои бараат високо квалификувани кадри со специфични знаења. Во такви услови, посветеноста на фирмите кон инвестициите во човечкиот капитал, односно надградба на постојните вештини на вработените игра значајна улога во растот и развојот на фирмата. Дополнително, инвестициите на фирмата во континуиран развој на вработените и надградување на нивните вештини значајно влијае во намалување на зависноста на фирмата од понудата на вештини на пазарот на трудот. **Фирмите треба да ја градат стратегијата за развој на вештини на вработените врз основа на неколку аспекти** кои ја одредуваат успешноста на инвестициите во човечкиот капитал:

- **Детална и континуирана анализа на потребите за вештини** во фирмите согласно целите на фирмата. Ваквата анализа овозможува евалуација на расположливите вештини vis-à-vis потребните вештини, што претставува појдовна точка во детерминирање на видот на обуки, интензитетот на обуки и методот на спроведување на истите;

- **Развој на проактивен пристап кон обуките на вработените**. Овој пристап треба да опфати антиципирање на идните потреби на фирмата и спроведување на навремени активности за надградба на вештините. Ваквата надградба на вештините на вработените ќе овозможи поголема флексибилност во одговорот на фирмата кон настанатите промени и полесно адаптирање на новонастанатата ситуација;
- **Спроведување на обуки за развој на мултидисциплинарни вештини**. Сетот на вештини кои вработените треба да го поседуваат зависи од повеќе фактори, кои беа погоре наведени. Сепак, промените во начинот на работење во фирмите, кои се воведоа како одговор на пазарните трендови и развојот на технологијата, ги зголемија критериумите за потребни вештини на скоро сите профили на работното место од нискоквалификуваните до висококвалификуваните работни места. Поседувањето на широк сет на вештини им овозможува на луѓето полесно да се прилагодуваат на непредвидливите промени, да ги прифаќаат истите, но и полесно да ги совладуваат комплексните предизвици. Така, новите начини на работење, наметнаа широка потреба од дигитални и претприемнички (бизнис) вештини на сите работни места, од наједноставните, до најсложените. Зголемувањето на услужната дејност, развојот на пристап ориентиран кон потрошувачите од страна на голем број на фирми, ориентираноста кон проектниот менаџмент и тимското работење ја зголемија и потребата за меки вештини кај сите вработени. Оттука, особено важно е вработените да поседуваат сет на стручни, меки, дигитални и претприемнички вештини, а нивото на овие вештини да се гради согласно потребите на работното место и на фирмата;
- **Користење на различни методи во спроведувањето на обуки**. Многу фирми се лимирирани во нивните можности да спроведуваат континуирани обуки за вработените како разултат на повеќе фактори меѓу кои и недостаток на финансии, недостаток на време, неможност соодветно да се анализираат потребите за вештини, неможност да се лоцира соодветен понудувач за спроведување на конкретните обуки, неможност да се предвидат одредени промени во деловното опкружување и слично. Но, од друга страна, потребата за вештини не е статична, а надградбата на вештини не е еднократна активност и не дава моментални резултати за фирмата. Ефектите од спроведените обуки најчесто се покажуваат дури после одреден временски период. Исто така, потребните вештини се менлива категорија што наметнува

потреба за континуирана надградба на вештините на вработените. Земајќи ги предвид наведените аспекти, во процесот на развој на човечкиот капитал, фирмите треба да користат различни методи на обука на вработените, согласно интензитетот на потребата за вештини, антиципираните промени и финансиските можности на фирмата. Методите кои фирмите можат да ги применуваат во спроведување на обуки вклучуваат од 'sitting by Nellie', односно менторирање (подучување од страна на поискусните за работното место), други видови на неформални обуки на работно место, ротација на работното место, трансфер на знаење и работно искуство помеѓу вработените во самата фирма преку формирани групи за решавање на комплексни проблеми, онлајн-учење, групно учење преку симулации, до мултидисциплинарни обуки спроведени од надворешен обучувач;

- **Евалуација на спроведената обука и стекнатото знаење**. По спроведувањето на обуките, евалуацијата на стекнатото знаење е особено важно во одредување на успешноста на обуките. Ваквата анализа придонесува, не само за детерминирање на нивото на стекнато знаење од страна на вработените, туку и за потенцијално унапредување на методите и техниките кои се користат во процесот на спроведување на обуките.

Базата на акумулирано знење и вештини во фирмите треба да биде соодветното применето во исполнувањето на организациските цели. Сознанија укажуваат дека развојот на соодветен организациски контекст кој ќе овозможи слободен проток на знаење и вештини, односно нивна примена од страна на вработените е една од главните предизвици на фирмите во РСМ. Дополнителен предизвик претставува и ниското ниво на мотивираност кај вработените за надградба на вештините, но и за нивна примена во решавањето на комплексни проблеми како и недостатокот на иницијатива. Оттука, **главните препораки за подобрување на организациската средина во насока на што поефикасна примена на знаењата и вештините на вработените** се однесуваат на:

- **Градење на севкупен систем на менаџмент на човечки ресурси** кој ќе овозможи организациска клима која ќе вклучува: 1) задоволување на индувидуалните потреби и цели на вработените, покрај организациските цели; 2) ориентираност кон размена на знаењето и искуството во секој аспект од работењето на фирмата, односно создавање на организациска култура базирана на соработка, учење и напредување; 3) развиени политики на управување со перформансите на вработените согласно

стандардите за работење во фирмата; 4) различни методи за мотивација на вработените; 5) механизми за вклучување на вработените во работењето на фирмата и процесот на одлучување;

- **Развиен систем од конзистентни и комплементарни методи за мотивација на вработените**. Методите на мотивација треба да вклучуваат и надворешни и внатрешни мотиватори (награди). Постоењето на транспарентен и неселективен систем на наградување, со однапред дефинирани правила и критериуми за очекувани и посакувани перформанси, постигнувања и однесувања, ќе овозможи вработените да бидат точно информирани за очекувањата на работното место, но истовремено ќе можат да ги антиципираат можните награди за постигнување на бараните перформанси и однесувања. Притоа, надворешните награди можат да вклучуваат финансиски награди, како што се: бонуси, различни додатоци, дополнителни материјални бенефициии, учество во профит и слично; додека, внатрешните награди најчесто опфаќаат: самореализација, задоволство од работа, признанија, статус, сигурност на работно место, можност за професионален развој итн.
- **Развиен систем на механизми кои овозможуваат поголема автономија на вработените** во спроведувањето на активностите на работното место, поголемо учество во работењето на фирмата и во процесот на одлучување. Фирмите кои имаат развиено средина која овозможува максимално учество на вработените во нејзиното работењето, најчесто вклучуваат механизми, како:
    - Редизајн на работно место. Посебен акцент треба да биде ставен кон збогатувањето и проширувањето на работното место, со што фирмата ќе овозможи разновидни активности на вработените и поголема слобода во одредување на начинот на спроведување на активностите и задачите на работното место;
    - Систем за препораки, сугестии и поплаки. Овие механизми овозможуваат интензивна и слободна вертикална комуникација ‘оддолу-нагоре’, и им овозможуваат на вработените да генерираат идеи за подобрување на секој аспект од работата, или да го изразат своето незадоволство. Во фирмите каде комуникацијата помеѓу менаџментот и вработените е подиректна, што е карактеристично за малите фирми, ваквите механизми можат да бидат заменети и со состаноци на ниво на фирма каде би се споделувале идеи и препораки за подобрувања во работењето;

- Интензивна и директна двонасочна комуникација. Ваквиот вид на комуникација треба да претставува 'заштитен знак' на малите и средните фирми каде истото е лесно спроведливо, особено земајќи предвид дека организациската хиерархија е порамна во однос на големите фирми, комуникацијата помеѓу сите вработени на дневна основа е полесна со оглед на помалиот број на вработени наспрема големите фирми и интеракцијата во однос на спроведување на активностите помеѓу вработените е позастапена со оглед на неригорозно дефинираните задачи и активности за работните места;
- Групи за решавање на проблеми, самоуправувачки тимови и ad hoc тимови. Со формирање на ваков вид на тимови, фирмите ќе им овозможат на вработените поголемо учество во работењето на фирмата, односно поголема вклученост во работните процеси на фирмата, развојот на новите производи/услуги, подобрувањето на квалитетот на производите/услугите, и слично. Двојни се придобивките од ваквиот начин на работење. Прво, фирмата ќе има поголем бенефит од човечкиот капитал со кој располага, односно од примената на знаењата и вештините на вработените. И, второ, вработените ќе бидат поттикнати и повеќе мотивирани да 'вложат повеќе' во работењето на фирмата, затоа што многу појасно ќе можат да го видат личниот придонес во успехот на фирмата.

Подоброто користење на вештините, потребата за нивна надградба, како и постигнувањето на усогласеност на вештините на пазарот на трудот бара соодветен одговор на политиките насочени кон вработеноста и кон креирањето на вештините. Тоа имплицира изнаоѓање на нови приоди за стимулирање на понудата и побарувачката на работна сила, со кои ќе се овозможи раст на можностите за вработување, унапредување на вештините и развој на кариерите. Ваквите предизвици можат да се решаваат само со интегриран пристап на сите засегнати страни, вработените, работодавачите, образовниот систем и владата. Тоа значи да се креираат услови во кои вработените самите ќе бидат одговорни за својот професионален развој и за изборот на кариера во која ќе го искористат целокупниот потенцијал, да имаат поголем пристап до обуки и тренинзи и да се здобиваат со вештини и знаења кои ќе им овоможат полесно прилагодување на променетите барања на работните места. Работодавачите при регрутирањето на вработените треба да се водат од вештините кои им се потребни, но

и да создаваат можности за надградување на постојните вештини. Образовниот систем, пак, треба да делува како посредник помеѓу работодавачите, владите и поединците, обезбедувајќи им на постојните и на потенцијалните вработени „сет на алатки“ за доживотно учење и нудејќи им нови форми на обуки, кои ќе ги имаат предвид континуирано променливите барања на работодавачите. Владата треба да гарантира еднаков, отворен и личен пристап за развој и можности за вработување и надградување на вештините за сите.

Имајќи ги предвид препораките кои се идентификувани во различни истражувања на оваа проблематика, како и добиените сознанија од теоретската и емпириската анализа во оваа книга, фокусот во однос на понудата и побарувачката на работна сила, а следствено и во однос на понудените и бараните вештини, го ставаме на препораки кои сметаме дека се применливи во Република Северна Македонија. Тие се однесуваат на креирање на политики и мерки во три насоки: политики на страната на понудата на работната сила, политики насочени кон побарувачката на работна сила и политики кои ја координираат понудата и побарувачката на работна сила. Нивното спроведување е обврска на сите засегнати страни во овој процес, национални и локални власти, работодавачи, вработени, образовни институции, ученици и студенти.

Политиките на страната на понудата на работната сила треба да се насочени кон промените кои е неопходно да се направат во образовниот систем за да истиот може да одговори на побарувачката на пазарот на трудот. Препораките се однесуваат на следново:

- **Модернизирање на стручното образование и поддршка на доживотното учење** со што ќе се создаваат услови да се следат динамичните промени и да се надградуваат вештините во оние сегменти каде ќе се јави потреба. Ако до неодамна трендот на брзо застарување на вештините беше карактеристичен за некои индустриски гранки, технолошкиот развој предизвика ранливост на работните места и во бројни услужни гранки (работни места за ИКТ услуги, за финансиски услуги). Затоа, воведувањето на добри искуства на стручно образование и доживотно учење е клучно за обезбедување на поголема меѓусекторска мобилност и флексибилност на понудата на работна сила. Овој пристап е битен ако се има предвид колку брзо се менуваат начините на учење и барањата за вештини кај различни занимања. Со популаризирање на стручното образование и доживотното учење се зголемува прилагодливоста на работната сила како предуслов за надминување на неусогласеноста на вештините и се минимизира ризикот од пролонгирана неактивност на пазарот на трудот.

- **Воспоставување на квалитетен систем на кариерно советување.** Имено, како резултат на недостатокот на информации за вештините кои се нудат и бараат на пазарот на трудот, најчесто доаѓа до нивно недоволно и несоодветно искористување. Затоа е многу значајна улогата на кариерните советници кои треба да обезбедуваат точни и навремени информации за движењата на пазарот на трудот, за да можат да ги насочуваат поединците кон соодветните образовни програми и кон изборот на идната кариера.
- **Работодавачите треба да ја користат националната рамка на квалификации**, бидејќи познавањето на квалификациите интерпретирани преку компетенциите и вештините кои ги стекнале идните и постојните вработени во процесот на образование, им овозможува да ги идентификуваат вештините кои можат да ги очекуваат од постојните и идните вработени.
- **Поголема поддршка за развој на претприемништвото -** Претприемачите креираат нови работни места и ја зголемуваат побарувачката за вештини. Меѓутоа, и претприемачите најголем дел од своето знаење и способности ги стекнуваат преку процес на учење. Затоа, образовните институции треба да настојуваат во наставните програми да инкорпорираат различни аспекти на претприемништвото, со што ќе ги оспособуваат учениците и студентите да идентификуваат свои можности за бизнис, да ги претворат истите во успешни проекти, но и да можат да ги препознаат и да одговорат на пречките и тешкотиите кои ќе произлезат од овој процес.
- **Поголема поддршка на практиканството** - Работодавачите сè повеќе се соочуваат со проблемот да најдат работници кои поседуваат вештини што се стекнуваат преку работното искуство. Затоа, се наметнува потреба за поголема примена на практиканството и обуките на работно место, преку кои младите луѓе ќе се стекнат со вештини неопходни за работа на конкретни работни позиции. Спроведувањето на квалитетно практикантство, им дава можност на работодавачите да нудат иновативни начини на обука кои одговараат на нивните моментални потреби, а на тој начин да ја зголемат својата продуктивност, да имаат одржлива вработеност во фирмата, подобри услови за работа и можност за поголем трансфер на вештините во рамки на секторот во кој делуваат или помеѓу различните сектори.
- **Превенирање на одливот на мозоци, преку задржување на обучените и способните работници.** За да можат целосно да се искористат бенефициите од инвестициите во вештини, една од

областите каде државата треба да презема соодветни политики и мерки е превенирањето на одливот на мозоци преку обезбедување на подобри услови за работа на домашниот пазар на трудот, а не со наметнување присилни мерки за да се спречи емиграцијата на овие луѓе.

Политиките насочени кон побарувачката на работна сила се фокусираат на прифаќање на искуства за побрз одговор кон промените во бараните вештини, како и за максимизирање на употребата на достапните вештини. Затоа е неопходно да се преземаат следниве чекори:

- **Континуирано да се обезбедуваат точни и навремени информации за промените во вештините за кои постои побарувачка**. Последниве години значително се смени побарувачката за вештини, бидејќи поседувањето на понапредни вештини стана еден од најголемите предизвици на пазарот на трудот. Ваквите промени треба правилно и навремено да се идентификуваат и да се преточат во современи наставни програми и програми за различни видови на обуки. Истовремено, при обезбедувањето на информациите за бараните вештини, како и при креирањето на политиките, треба да се води сметка за различниот карактер и интензитет на овие промени на локално и секторско ниво.
- **Оптимално користење на постојната база на вештини**. Доколку не се најдат начини да се употребуваат вештините со кои располагаат луѓето, многу работници, вклучително и оние со високи квалификации, можат да се доведат во ситуација вештините да не ги користат доволно и да дојде до ерозија на нивните инвестиции во образованието. Затоа, треба да се преземаат конкретни мерки насочени кон определени категории на работници и нивните вештини. Тоа, меѓу другото, значи примена на ефективни работни и организациски практики кои вклучуваат поголема ангажираност на вработените во работните процеси, поголема флексибилност во работата, поддршка на иновативноста, со што би се поттикнало користењето на вештините со кои располагаат постојните вработени. На овој начин, индиректно, инвестициите во вештините и нивното користење ќе го имаат посакуваниот ефект врз економијата и општеството.
- **Намалувањето на трошоците и на другите бариери за поголема интерна мобилност на работната сила**, ќе им помогне на луѓето да најдат соодветна работа, а на работодавачите да

вработат работници какви што им требаат. Недостатокот на вештини честопати се јавува како резултат на тоа што луѓето кои поседуваат определени вештини не живеат во местото каде се наоѓаат слободните работни места кои имаат потреба од таквите вештини. Тоа значи да се преземаат мерки за олеснување на движењето на работната сила помеѓу региони, градови, сектори, занимања и фирми, за да можат вештините на вработените кои не се користат на едно место, евентуално да се ангажираат на друго.

- **Постигнување на подобра усогласеност на вештините на почетокот кога едно лице ќе влезе на пазарот на трудот.** Тоа пред сè зависи од мерките кои ќе се преземат за зајакнување на комуникацијата помеѓу образовниот систем и бизнис-секторот, од водењето на кариерното советување, промоцијата на мобилноста во работата и обезбедувањето на подобри информации за можностите на пазарот на трудот.
- **Да се стават во употреба вештините на оние лица кои се неактивни на пазарот на трудот** (жени, постари лица, лица со хендикеп, лица кои треба да се грижат за други членови на семејството и сл.), а кои можат да ги задоволат потребите од вештини на некои работодавачи и бизниси. Мерките во оваа насока се однесуваат на примена на различни финансиски и нефинансиски средства за поддршка, создавање на услови овие лица да можат да работат од дома, отстранување на евентуалните физички бариери кои ги спречуваат да работат, поголема примена на можноста за скратено работно време, прилагодување на работните услови, особено за работниците со здравствени проблеми итн. Доколку се применуваат вакви мерки, треба да се има предвид дека поради неактивноста на овие групи на пазарот на трудот, која во повеќе случаи е и долгорочна, можеби ќе биде потребно да им се обезбедат обуки за подобрување и надградување на некои од вештините, со што би се подобрила и нивната вработливост.
- **Преземање на политики и мерки кои ќе овозможат максимално користење на вештините на младите луѓе.** Во борбата со невработеноста, особено онаа на младите луѓе, активните мерки за вработување мора да се фокусираат на квалитетот и соодветноста на работните позиции кои ги добиваат младите кога влегуваат на пазарот на трудот. На тој начин ќе се избегнат ситуации каде тие би прифаќале работни места на кои не можат да ги користат своите вештини, а кои на долг рок би довеле до дополнително влошување на неусогласеноста на вештините. За таа цел, една од препораките е поголема примена

на кариерното советување на младите, и тоа уште во текот на нивното школување.

- **Стимулирање на работни места со повисоки вештини, односно со вештини кои носат поголема додадена вредност за фирмата**. На тој начин ќе се зголемува конкурентноста на фирмите на домашниот и на глобалниот пазар. Ваквата препорака тргнува од ставот дека пазарот на трудот не е статичен, туку дека врз неговата побарувачка за вештини може да се делува со донесување на соодветни политики и мерки, особено такви кои ќе ја поттикнуваат иновативноста, конкурентноста и претприемничкиот дух.

Политиките кои ја координираат понудата и побарувачката на работна сила се однесуваат на обезбедување на соодветни регулативи и информации, како и координирано делување на сите засегнати страни:

- **Треба да се зајакне соработката помеѓу владата, образовните институции, работодавачите и синдикатите**, со што ќе се овозможи донесување на заеднички, сеопфатни и координирани политики и мерки. Ваквата соработка треба да се движи во насока на реформирање на образовниот систем и зголемување на неговата ефикасност и флексибилност. Тоа пред сè значи развој, промени и прилагодувања на наставните програми, кои ќе ги оспособуваат учениците и студентите полесно да ги следат трендовите на пазарот на трудот и полесно да се прилагодуваат на промените на вештините кои се бараат. Исто така, соработката помеѓу бизнис-секторот и образовните институции, преку поголема примена на практиканството, е предуслов за развој на т.н. учење преку работа. Овој вид на учење ги подготвува учениците и студентите да можат полесно да ги прифаќаат промените во вештините кои се бараат, со цел да се прилагодуваат на начините на работа, како и на воведувањето на нова технологија и опрема во фирмите каде што ќе се вработат.
- **Обезбедување на точни и навремени информации за тековните и идните трендови и потреби од вештини на пазарите на трудот, како и можности за развој на вештините** (образовни или тренинг курсеви, различни форми на практиканство, кариерни можности, алтернативни начини за учење), а сето тоа е во насока на модернизирање на образованието. Достапноста на вакви информации превенира, но и придонесува за ублажување на нерамнотежата на пазарот на трудот и на неусогласеноста на вештините со кои се соочуваат економиите. Истовремено, креаторите на политики со користење на соодветни и точни

информации ќе можат да донесуваат правилни одлуки за идните насоки на политиките кои се однесуваат на вештините, но и да им овозможат на сите учесници на пазарот на трудот (кариерни советници, лица кои бараат работа, работодавачи, студенти и др.) да носат сигурни одлуки за својата иднина во однос на инвестициите во образование и обуки, а со тоа и на инвестициите во вештини. На тој начин се генерира и поголем поврат од овие инвестиции.

- **Донесување на неопходни законски решенија кои го поддржуваат создавањето, употребата и ефективната алокација на вештините.** Тоа значи, донесување на соодветни законски решенија насочени кон различни сегменти во процесот на создавање и користење на вештини, а особено преку зголемување на флексибилноста на регулативите на пазарите на трудот. На тој начин се овозможува економиите, а со тоа и фирмите, полесно да се соочат со предизвиците на пазарот на трудот и на најдобар можен начин да го користат својот човечки капитал.

За да можат претходно идентификуваните препораки, политики и мерки да ги дадат потребните резултати, треба да се спроведуваат во согласност, односно да бидат комплементарни со други релевантни политики. Тоа претпоставува, усогласување на образовната политика, со политиката за развој на науката и технолгијата, со политиката за семејството, за вработување, со политиките за индустриски и економски развој, со социјалната политика, со миграционата политика, со политиките за јавните финансии и слично. На тој начин ќе се идентификуваат области на делување кои ги покрива една политика и не треба да се дуплираат со друга политика, што значително ќе ја зголеми нивната ефикасност.

ЛИМИТАЦИИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И НАСОКИ ЗА ИДНИ ИСТРАЖУВАЊА

Во емпириското истражување, кое беше спроведено со цел да се определат расположливите знаења и вештини на вработените во малите и средни претпријатија во Република Северна Македонија идентификувани се неколку ограничувачки фактори, меѓу кои:

1) *Прашалникот не овозможува детална анализа на главните предизвици со кои се соочуваат фирмите во градењето на база на знаења и вештини и предизвиците во однос на примена на вештините на вработените, односно причините за овие предизвици.*

Во емпириското истражување, една од главните предизвици беше конципирањето на анкетниот прашалник. Всушност, при спроведување на ваков вид истражување главното ограничување се однесува на опсежноста на прашалникот, како методолошка алатка. Ниту еден прашалник не може да ги инкорпорира сите аспекти потребни за сеопфатна анализа на една проблематика. Оттука, во изборот на аспектите кои беа вклучени во анкетниот прашалник се водевме од поставените главни цели на истражувањето, односно од идентификацијата на расположливите знаења и вештини на вработените во МСП кои, согласно најновите светски сознанија, се неопходни за постигнување на одржливост и конкурентност на фирмите во 21-от век. Во дел од прашалникот се вклучени и прашања кои се однесуваат на предизвиците со кои фирмите се соочуваат во процесот на градење на човечкиот капитал, но истите не навлегуваат детално во анализа на факторите кои влијаат на создавање на ваквите предизвици. Во однос на анализата на главни детерминанти во создавање на услови за примена на расположливите вештини во фирмите, прашалникот вклучуваше прашања кои се однесуваа на методите за мотивација на вработените и механизмите за нивно вклучување во процесот на одлучување. Сепак, прашањата генерираат една општа слика за главните користени методи, не навлегувајќи притоа ниту во нивната ефикасност, ниту во клучните предизвици со кои се соочуваат фирмите во создавање на таквите услови.

2) *Изворот на податоците беа исклучиво сопствениците на фирмите и/или менаџерите.*

Изборот на ваков извор на информации има свои позитивни и негативни страни. Така, од една страна, менаџерите поседуваат релевантни податоци за потребите од знаења и вештини на вработените како главни чинители во одредување на критериуми за потребниот човечки капитал во фирмата, во оценувањето на нивото на постојните вештини, но и во создавање на услови за примена на вештините во

фирмата. Од друга страна, пак, менаџерите во своите одговори на прашањата можат да имаат и доза на субјективност, особено во делот кој се однесува на нивото на знаења и вештини на вработените на менаџерските работни места. Исто така, постои и можност за недостаток на препознавање на реалните потреби за вештини на вработените кои би генерирале подобрени перформанси на вработените и фирмата.

Овие лимитации во истражувањето произлегуваат првенствено од комплексноста на темата на истражување. Имено, прво, оценувањето на нивото на потребни знаења и вештини е особено тешко и најчесто се сведува на перцепцијата на менаџерите, бидејќи истото не може да се квантифицира. Оттука, повеќето истражувања на оваа проблематика, спроведени на микро ниво, се базираат на 'субјективни' извори на информации. Исто така, повеќесекторските студии како оваа, не овозможуваат детална анализа на знаењата и вештините на вработените во конкретни индустрии. Имено, потребите за одредено ниво и вид на вештини на вработените зависат од бројни веќе споменати фактори (деловната стратегија, природата на индустријата, степенот на конкуренција, технолошката развиеност на фирмата, и слично), кои во ваков вид на повеќесекторска студија не можат да бидат детално анализирани, особено заради нивните бројни разлики. Дополнително, и организациската средина која треба да биде изградена на начин кој ќе овозможува слободна и интезивна примена на знаењата и вештините во секој аспект од работењето на фирмата зависи од бројни фактори кои не можат да бидат опфатени во едно истражување.

Врз основа на идентификуваните лимитации на ова истражување, а согласно потребата за детална анализа на состојбите со расположливите и потребните вештини во економијата, како и потребата за нивна ефикасна примена, идните истражувања треба да се насочат кон: 1) оценување на расположливите, наспрема потребните вештини на вработените на ниво на индустрија; 2) идентификување на главните предизвици со кои се соочуваат фирмите во процесот на градење на човечкиот капитал и факторите кои влијаат на таквата состојба; 3) оценување на развиените методи и механизми за примена на расположливите вештини во фирмите, факторите кои влијаат на нивна ефикасност и главните предизвици со кои се соочуваат фирмите во создавање на ваква организациска средина.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Агенција за вработување на Република Северна Македонија, [https://av.gov.mk/analiza-na-potrebi-od-veshtini-na-pazar-na-trudot.nspx]
2. Adalet McGowan, M. & Andrews, D., "*Skill mismatch and public policy in OECD countries*", Economics Department Working Papers No. 1210, OECD, 2015, [http://www.oecd.org/economy/growth/Skill-mismatch-and-public-policy-in-OECD-countries.pdf]
3. Albaladejo, M. & Romijn, H.A., "*Determinants of innovation capability in small UK firms: An empirical analysis*", ECIS working paper series, Vol. 200013, Eindhoven University of Technology, 2000
4. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L., "*Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*", Cornell University Press, 2000
5. Arthur, J.B., "*Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*", Academy of Management Journal 37(4), 1994
6. Asliturk, E., Cameron, A., Faisal, S., "*Skills in the digital economy: Where Canada stands and the way forward*", The Information and Communications Technology Council (ICTC), 2016
7. Balcar, J., "*Is it better to invest in hard or soft skills*?", Economic and Labour Relations Review, 27(4), 2016
8. Bartel, A. P. "*Productivity gains from the implementation of employee training programs*", Working Paper No. 3893, National Bureau of Economic Research, Columbia University, MA, 1991
9. Beblavy, M., Fabo, B. & Lenaerts, K., "*Skills requirements for the 30 most-frequently advertised occupations in the United States: An analysis based on online vacancy data*", CEPS Special Report No.132, 2016
10. Bennet, J. and McGuiness, S., "*Assessing the Impact of Skill Shortages on the Productivity Performance of High-Tech Firms in Northern Ireland*", Applied Economics, Vol. 727-737, 2009
11. Beraud, D. "*SMEs are increasingly interested in the effects of training*", Training and Employment No.114, 2014
12. Bhattacharya, M & Wright, P.M., "*Options for human capital acquisition*", Storey, J., Wright, P. & Ulrich, D. (Eds), "*The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*", Routledge Taylor & Francis Group, NY, 2009
13. Blumberg, M. & Pringle, C.D., "*The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance*", Academy of Management Review 7, 1982

14. Boselie, P., "*High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study*", International Journal of Manpower 31(1), 2010
15. Boselie, J.P., Dietz, G. & Boon, C., "*Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance*", Human Resource Management Journal 15(3), 2005
16. Boston Consulting Group, "*Fixing the Global Skills Mismatch*", January 2020, [https://www.bcg.com/publications/2020/fixing-global-skills-mismatch.aspx]
17. Boswell, C., Stiller, S. and Straubhaar, T., "*Forecasting Labour and Skill Shortages: How Can Projections Better Inform Labour Migration Policies?*", Hamburg Institute of International Economics, Paper prepared for the European Commission, DG Employment and Social Affairs, 2004
18. Boxall, P. & Macky, K., "*High-involvement work processes, work intensification and employee well-being*", Work, employment and society 28(6), 2014
19. Boxall, P. & Purcell, J., "*Strategy and human resource management*", Palgrave Macmillan, 2003
20. Boxall, P., "*Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics*", Human Resource Management Review 8(3), 1998
21. Breaugh, J.A. & Starke, M., "*Research on employee recruitment: so many studies so many remaining questions*", Journal of Management 26(3), 2000
22. Brown, S.P. & Peterson, R.A., "A*ntecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects*", Journal of Marketing Research 30, 1993
23. Brunello Giorgio, Wruuck Patricia, "*Skill Shortages and Skill Mismatch in Europe: A Review of the Literature*", IZA DP No. 12346, May, 2019
24. Cable, D.M. & Judge, T.A., "*Pay preferences and job search decisions: a person-organization fit perspective*", Personnel Psychology 47, 1994
25. Camp, S.D., "*Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach*", The Prison Journal 74, 1993
26. Cappelli, P., "*Skill Gaps, Skill Shortages and Skill Mismatches: Evidence from the US*", NBER Working Paper 20382, 2014
27. Carrell, M.R., Kuzmits, F.E. & Elbert, N.F., "*Personnel: Human resource management*", 3rd Ed., Merrill Publishing Company, 1989
28. CEDEFOP, "*Skills forecast: Trends and challenges to 2030*", European Centre for the Development of Vocational Training, 2018, [https://www.cedefop.europa.eu/files/3077_en.pdf]

29. CEDEFOP, "*Europe's uneven return to job growth*", European Centre for the Development of Vocational Training, 2015, [https://www.cedefop.europa.eu/files/9098_en.pdf]
30. CEDEFOP, "*Insights into skill shortages and skill mismatch: Learning from Cedefop's European skills and jobs survey*", Cedefop reference series No.106, 2018
31. CEDEFOP, "*Skills, qualifications and jobs in the EU: the making of a perfect match? Evidence from Cedefop's European skills and jobs survey*", Luxembourg: Publications Office, Cedefop reference series; No 103, 2015, [http://dx.doi.org/10.2801/606129]
32. CEDEFOP, "*The skill matching challenge: Analysing skill mismatch and policy implications*", Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010
33. CEDEFOP, European skills and jobs (ESJ) survey, [https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/european-skills-and-jobs-esj-survey]
34. Chartered Institute of Personnel and Development, "*Recruitment, retention and turnover*", London: CIPD, 2005 во Bratton, J. & Gold, J., "*Human resource management: theory and practice*", 4th Ed., Palgrave Macmillan, 2007
35. Crawford, R., "*In the era of human capital*", Harper Business, 1991
36. Deloitte Access Economics, "*Soft skills for business success*", Deakin Co., 2017
37. Deloitte Access Economics, "*Collaborative economy*", 2014
38. Dearden, L., Reed, H. & Van Reenen, J. "*The impact of training on productivity and wages: Evidence from British panel data*", Oxford Bulletin of Economics and Statistics 68(4), 2006
39. Desjardins Richard, Rubenson Kjell, "*An Analysis of Skill Mismatch Using Direct Measures of Skills*", OECD Education Working Papers No. 63, 2011
40. Directorate General for Internal Policies, European Parliament, "*Labour Market Shortages in the European Union*", Brussels, 2015
41. Државен завод за статистика на Република Северна Македонија, [stat.gov.mk/OblastOpsto.aspx?id=22]
42. Edvinsson, L. & Malone, M., "*Intellectual capital*", Harper Business, 1997
43. Eurostat, "*Statistical Approaches to the Measurement of Skills*", Luxembourg, 2016
44. European Commission, "*Labour Market and Wage Developments in Europe 2018*", Annual Review, European Commission, Brussels, 2018
45. European Commission, "*A New Skills Agenda for Europe, Working together to strengthen human capital, employability and*

competitiveness" (Communication from the commission to the European parliament, the Council, the European economic and social committee and the Committee of the regions), Brussels, 10.6.2016 COM(2016) 381 final

46. European Commission, "*Mapping and analysing bottlenecks vacancies on EU labour markets: Overview report*", Luxembourg: Publications Office, 2014
47. European Commission, "*Being digitally competent – a task for the 21st century citizen*", [https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp]
48. European Commission, EntreComp: The entrepreneurship competence framework, [https://ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp]
49. European Economic and Social Committee, "*Skill Mismatches – An Impediment to the Competitiveness of EU businesses*", European Economic and Social Committee, Brussels, 2018
50. European Investment Bank, "*Investing in Europe's future: the role of education and skills*", April 2018
51. European Training Foundation, "*Skills mismatch measurement in ETF partner countries*", paper written by Ben Kriechel and Tim Vetter, 2019
52. Eurostat, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Vocational_education_and_training_statistics&oldid=464069]
53. Eurostat, 2015, [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu]
54. Felstead, A., Green, F. & Jewson, N. "*Training in the Recession: The impact of the 2008-2009 recession on training at work*", UK Commission for Employment and Skills, Evidence Report 72, 2013
55. Finegold, D. & Soskice, D. "*The failure of training in Britain: analysis and prescription*", Oxford Review of Economic Policy, 4(3), 1988 in Bratton, J. & Gold, J., "*Human resource management: theory and practice*", 4th Ed., Palgrave Macmillan, 2007
56. Gambin Lynn, Hogarth Terence, Murphy Liz, Spreadbury Katie, Warhurst Chris and Winterbotham Mark, "*Research to understand the extent, nature and impact of skills mismatches in the economy*", BIS Research Paper Number 265, May 2016
57. Gerhart, B.A., "Compensation" во Storey, J., Wright, P. & Ulrich, D. (Eds), "*The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*", Routledge Taylor & Francis Group, NY, 2009
58. Green, F., "*What is skill? An inter-disciplinary synthesis*", LLakes Research Paper 20, Centre for learning and life change in knowledge economies and societies, 2011
59. Handel, M.J., Valerio, A. and Sancez Puerta, M.L., "*Accounting for mismatch in low- and middle-income countries: Measurement, magnitudes, and explanations*", World Bank, Washington, DC, 2016

60. Hansson, B. "*Company-based determinants of training and the impact of training on company performance: Results from an international HRM survey*", *Personnel Review* 36(2), 2007
61. Harrell-Cook, G. & Ferris, G.R., "*Competing pressures for human resource investment*", in Schuler, R.S.& Jackson, S.E. (Eds), "*Strategic human resource management*", Blackwell Publishers Ltd., 1999
62. Harter, J.K., Schmidt, E.L. & Hayes, T.L., "*Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis*", Journal of Applied Psychology 87(2), 2002
63. Haskel, J., Hawkes, D. & Pereira, S., "*Skills, human capital and the plant productivity gap: UK evidence from matched plant, worker and workforce data*", CeRiBA, 2005
64. HAYS, "*The Global Skills Dilemma: How Can Supply Keep Up With Demand?*", The Hays Global Skills Index 2019/20
65. Hays & Oxford Economics, "*Hays Global Skills Index 2019/20: How can supply keep up with demand?*", 2019/20, [https://www.hays-index.com/wp-content/uploads/2019/09/HAYS_GLOBAL_SKILLS_INDEX_2019-20_FINAL.pdf]
66. Healy, J, Mavromaras K. and Sloane, P., "*Adjusting to skill shortages in Australian SMEs*", Applied Economics, Taylor & Francis Journals, vol. 47(24), May, 2015
67. Heneman, H.G., Schwab, D.P., Fossum, J.A. & Dyer, L.D., "*Personnel/Human resource management*, 4th Ed., Irwin Inc., 1989
68. International Monetary Fund, "*The Western Balkans: 15 years of economic transition*" Regional Economic Issues, 2015, p. 35, [https://www.imf.org/external/pubs/ft/reo/2015/eur/eng/erei0315.htm]
69. ILO, "*Measurement of qualifications and skills mismatches of persons in employment*", 20th International Conference of Labour Statisticians Geneva, 10-19 October 2018, ICLS/20/2018/Room document 15
70. Jenkins, D.G., Mitra, A., Gupta, N. & Shaw, J.D., "*Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research*", Journal of Applied Psychology 83, 1998
71. Jiang, K., Takeuchi, R., Lepak, D.P., "*Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research*", Journal of Management Studies 50, 2013
72. Judge, T. A. & Church, A. H., "*Job satisfaction: Research and practice*", во Cooper, C. L. & Locke, E. A. (Eds.), "*Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice",* Oxford, Blackwell, 2000
73. Kalleberg, A.L. & Moody, J.W. "*Human resource management and organizational performance*", American Behavioral Scientist 7(37), 1994

74. Kaufman, R.T., "*The effects of IMPROSHARE on productivity*", Industrial and Labor Relations Review 45(2), 1992
75. Kessler, I. & Purcell, J., "*The value of joint working parties*", Work, Employment and Society 10(4), 1996
76. Kiss, A., Vandeplas, A., "*Measuring skills mismatch*", DG EMPL Analytical webnote 7/2015, European Commission, 2015
77. Lawler III, E.E. & Mohrman, S.A., "*Pay practices in Fortune 1000 corporations*", CEO Publication G03-20(448), Center for Effective Organizations Marshall School of Business University of Southern California, 2003
78. Levine, D.I., "What do wages buy", *Administrative Science Quarterly* 38, 1993
79. Levine, D.I. & Tyson, L.D'A., "*Participation, productivity, and the firm's environment*"во Blinder, A. (Ed.), "*Paying for productivity*", Brookings Institution, 1990
80. Livanos, I. and Nunez, I., "*Re-thinking Under-skilling: Evidence from the First European Skills and Jobs Survey*", Cedefop/IZA Workshop on Skills and Skills Mismatch, Thessaloniki, 2017
81. Locke, E.A., "*The Nature and cause of job satisfaction*", во Dunnette, M.D. (Ed.), "*Handbook of Industrial and Organizational Psychology",* Chicago: Rand-McNally, 1976
82. Mane, F. & Corbella, T., "*Developing and running and establishment skills survey: Guide to anticipating and matching skills and jobs*", Vol.5, European Training Foundation (ETF), European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) and International Labour Office (ILO), 2017
83. Marchington, M., "*Employee voice systems*", во Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (Eds), "*The Oxford Handbook of Human Resource Management*", Oxford University Press, Oxford, 2007
84. McGowan Müge Adalet, Andrews Dan, "*Labour Market Mismatch and Labour Productivity: Evidence from PIAAC Data*", OECD, ECO/WKP(2015)27, Economics Department Working Papers No. 1209, 28-Apr-2015,
85. McKinsey Global Institute, "*Skill shift: Automation and the future of the workforce*", McKinsey Company, Discussion Paper, 2018
86. Mojsoska-Blazevski, N., "*Tracing secondary vocational and tertiary education graduates in the Former Yugoslav Republic of Macedonia: 2016 tracer study results*", ETF, Turin, 2017, [www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/2016_Tracer_study_results_MK]
87. Mojsoska-Blazevski, N. and Bartlett, W., "*From university to employment: Higher education provision and labour market needs in the former Yugoslav Republic of Macedonia*", European

Commission, Directorate-General for Education and Culture, Brussels, 2016
88. Mulder, M., "*Competence – the essence and use od the concept in ICVT*", European Journal of Vocational Training No.40, 2007
89. Mullins, L., "*Management and Organisational Behaviour*" (9th Ed.), Prentice Hall, London, 2010
90. Национален младински совет на Македонија, „*Истражувањето и анализа на работните вештини на младите во Република Македонија*", ноември 2016 година
91. Nedelkoska, L. and G. Quintini, "*Automation, skills use and training*", OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 202, OECD Publishing, Paris, 2018
92. OECD, "*Survey of adult skills*", 2019, [https://www.oecd.org/skills/piaac/]
93. OECD, "*Skills Matter: Additional results from the survey of adult skills*", OECD Publishing, 2019 [https://www.oecd-ilibrary.org/education/skills-matter_1f029d8f-en]
94. OECD, "*OECD employment outlook 2019: The future of work*", 2019
95. OECD, "*Technical Report of the Survey of Adult Skills (PIAAC)*", 3rd Ed., 2019
96. OECD, "*Skills for Jobs*", 2018, [https://www.oecdskillsforjobsdatabase.org/methodology.php]
97. OECD, "*Getting skills right: skills for job indicators*", Paris, 2017 [https://read.oecd-ilibrary.org/employment/getting-skills-right-skills-for-jobs-indicators_9789264277878-en#page1]
98. OECD, "*New skills for the digital economy: Measuring the demand and supply of ICT skills at work*", OECD Digital Economy Papers, No. 258, OECD Publishing, 2016
99. OECD, "*Better skills, better jobs, better lives: A strategic approach to skills policies*", OECD Publishing, Paris, 2012
100. OECD, ILO, "*Global Skills Trends, Training Needs and Lifelong Learning Strategies for the Future of Work*", Report prepared by the ILO and OECD for the G20 Employment Working Group, 2nd Meeting of the Employment Working Group Geneva, Switzerland 11 – 12 June 2018
101. Odiorne, G., "*Strategic management of human resources*", Jossey-Bass, 1985 in Boxall, P. & Purcell, J., "*Strategy and human resource management*", Palgrave Macmillan, 2003
102. Parker, S.K. & Wall, T., "*Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*", Thousand Oaks, Sage Publications, 1998 во Cordery, J. & Parker, S.K., "Work organization", Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (Eds.), "*The Oxford Handbook of Human Resource Management*", Oxford University Press, 2007

103. Patacsil, F.F. & Tablatin, C.L.S., "*Exploring the importance of soft and hard skills as perceived by IT internship students and industry: A gap analysis*", Journal of Technology and Science Education 7(3), 2017
104. Purcell, J., "*Time to focus on employee voice as a prime antecendent of engagement: Rediscovering the black box*" во Robinson, D. & Gifford, J. (Eds.),"*The future of engagement: Thought piece collection*", Paper No. 2014-01, Institute for Employment Studies, 2014
105. Rabemananjara, R. & Parsley, C., "*Employee training decisions, business strategies and human resource management practices: a study by size of business*", Small Business Policy Branch, Industry Canada, 2006
106. Schultz,T. W., "*Investing in people: The economics of population quality*", University of California Press, 1981 in CIPD Report, "*Human capital theory: Assessing the evidence for the value and importance of people to organizational success*", 2017
107. SHRM, "*The global skills shortages: Bridging the talent gap with education, training and sourcing*", 2019
108. Skills Australia, "*Better use of skills, better outcomes: A research report on skills utilization in Australia*", Commonwealth of Australia, 2012
109. Stone, I. "*Encouraging small firms to invest in training: learning from overseas*", Praxis, UK Commission for Employment and Skills Iss.5, 2010
110. Storey, J., Ulrich, D., Welbourne, T.M. & Wright, P.M., "*Employee engagement*", во Storey, J., Wright, P. & Ulrich, D. (Eds), "*The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*", Routledge Taylor & Francis Group, NY, 2009
111. Swart, J. "*HRM and knowledge workers*", Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P., (Eds), "*The Oxford handbook of human resource management*", Oxford University Press, 2007
112. Transparent Competences in Europe, "*Overview of European Competency Frameworks*", TRACE Project number: 2005-2028/001 LE2-51OREF, 2005
113. Turban, D.B. & Greening, D.W., "*Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees*", Academy of Management Journal 40(3), 1996
114. Ulrich, D. & Smallwood, N., "*Human resources' new ROI: return on intangibles*" in Losey, M., Meisinger, S. & Ulrich, D. (Eds.), "*The future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow*", John Wiley & Sons, Inc., 2005

115. Van Iddekinge, C.H., Aguinis, H., Mackey, J.D., DeOrtentiis, P.S., "*A meta-analysis of the interactive, additive, and relative effects of cognitive ability and motivation on performance*", Journal of Management 44(1), 2017
116. Vandeplas Anneleen, Thum-Thysen Anna, "*Skills Mismatch and Productivity in the EU*", European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs, Discussion Paper 100, July 2019
117. Verhaest, D. and Omey, E., "*The Impact of Over-education and its Measurement*", Social Indicators Research, 77, 2006
118. Wallace, J.E., "*Corporatist control and organizational commitment among professionals: the case of lawyers working in law firms*", *Social Forces* 3(73), 1995
119. White, M. & Bryson, A., "*Positive employee attitudes: how much human resource management do you need?*", *Human Relations* 66 (3), 2013
120. Williams, M.L. & Dreher, G.F., "*Compensation system attributes and applicant pool characteristics*", Academy of Management Journal 35, 1992
121. Windolf, P., "*Recruitment, selection, and internal labour markets in Britain and Germany*", Orgranization Studies 7(3), 1986 in Orlitzky, M., "Recruitment strategy", Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P., (Eds), "*The Oxford handbook of human resource management*", Oxford University Press, 2007
122. World Bank, STEP Skills Measurement Program, [https://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/step/about]
123. World Economic Forum, "*The future of Jobs Report*", Centre for the New Economy and Society, 2018, p. ix, [https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018]
124. World Economic Forum, "*What are the 21st-century skills that every student needs?*", 2016
125. Youndt, M.A., Subramanian, O. & Snell, S.A., "*Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns*", *Journal of Management Studies* 41, 2004

ISBN 608-4519-22-5

9786084519225