



ИНСТИТУТ ЗА  
СОЦИОЛОШКИ И  
ПОЛИТИЧКО  
ПРАВНИ  
ИСТРАЖУВАЊА

## МАПИРАЊЕ НА ПОТРЕБИТЕ ОД ВЕШТИНИ И ЗНАЕЊЕ НА МЕНАџЕРИТЕ И ПРОФЕСИОНАЛЦИТЕ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ИТ ИНДУСТРИЈАТА



Проф. д-р Мирјана Борота Поповска (автор и уредник)  
Проф. д-р Весна Забијакин Чатлеска  
Проф. д-р Марија Топузовска Латковиќ  
Асс. м-р Блаже Јосифовски

МАПИРАЊЕ НА ПОТРЕБИТЕ ОД ВЕШТИНИ И ЗНАЕЊЕ  
НА МЕНАЏЕРИТЕ И ПРОФЕСИОНАЛЦИТЕ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ  
ВО ИТ ИНДУСТРИЈАТА

---

**Автори**

Проф. д-р Мирјана Борота Поповска (*автор и уредник*)

Проф. д-р Весна Забијакин Чатлеска

Проф. д-р Марија Топузовска Латковиќ

Асс. м-р Блаже Јосифовски



# Мапирање на потребите од вештини и знаење на менаџерите и професионалците за човечки ресурси во ИТ индустријата

## Автори

Проф. д-р Мирјана Борота Поповска *(автор и уредник)*

Проф. д-р Весна Забијакин Чатлеска

Проф. д-р Марија Топузовска Латковиќ

Асс. м-р Блаже Јосифовски

## Соработници

Сафеј Балажи

Катерина Јовановска

Декември 2024.

## Издавач

Институт за социолошки и политичко-правни истражувања при  
Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

www.isppi.ukim.edu.mk

## Директор

Бојана Наумовска

## Уредник

Мирјана Борота Поповска

## Дизајн и печат

З.Д. ДООЕЛ Графо Пром – Битола

Тираж: 50 примероци

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

338.45:004]:005.95/.96-051

МАПИРАЊЕ на потребите од вештини и знаење на менаџерите и  
професионалците за човечки ресурси во ИТ индустријата / автор  
Мирјана  
Борота Поповска ... [и др.] ; соработници Сафет Балажи, Катерина  
Јовановска. - Скопје : Институт за социолошки и политичко-правни  
истражувања, Универзитетот "Св. Кирил и Методиј" во Скопје, 2024. - 70  
стр. : илустр. ; 21 см

За авторите: стр. 68-69. - Фусноти кон текстот. - Други автори: Весна  
Забијакин Чатлеска, Марија Топузовска Латковиќ, Блаже Јосифовски. -  
Библиографија: стр. 65-67

ISBN 978-9989-633-66-9

1. Борота Поповска, Мирјана [автор] 2. Забијакин Чатлеска, Весна  
[автор]  
3. Топузовска Латковиќ, Марија [автор] 4. Јосифовски, Блаже [автор]  
а) ИТ индустријата -- Менаџери -- Човечки ресурси -- Вештини и знаења

COBISS.MK-ID 64908805

# Содржина

Вовед .....	7
Извршно резиме .....	9
Методолошки приод .....	11
Опис на примерокот .....	14
ТЕКОВНИ ПРЕДИЗВИЦИ, КОМПЕТЕНЦИИ И ЕФЕКТИВНИ ПРАКТИКИ НА МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ИТ ИНДУСТРИЈАТА .....	17
СЛЕДЕЊЕ НА НАЈНОВИТЕ МЧР ТРЕНДОВИ И УЛОГА ВО ПРИВЛЕКУВАЊЕТО, ЗАДРЖУВАЊЕТО И РАЗВОЈОТ НА ВРВНИТЕ ТАЛЕНТИ .....	29
ПРИЛАГОДУВАЊЕТО НА МЕНАЏЕРИТЕ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКАТА ИТ- ИНДУСТРИЈА КОН ПРОМЕНИТЕ ВО ТЕХНОЛОГИЈАТА И РАБОТНАТА СИЛА И НАЧИНИТЕ НА МЕРЕЊЕ НА ВЛИЈАНИЕТО НА НИВНИТЕ ПРОГРАМИ ЗА ОБУКА И РАЗВОЈ .....	41
ПРЕДИЗВИЦИ ЗА МЧР ПРИ УПРАВУВАЊЕ ОД ДАЛЕЧИНА И ЕТИЧКИ ДИЛЕМИ .....	53
Заклучок .....	63
Користена литература .....	65
За авторите .....	68



## Вовед

Индустијата на ИТ (информациска технологија) услуги е брзорастечка и особено динамична. Нејзиниот засилен развој се должи, пред сè, на технолошкиот напредок, глобалната поврзаност и дигиталната комуникација кои поттикнаа иновации и создадоа нови можности, особено во доменот на вештачката интелигенција, „cloud computing“ и „blockchain“ технологија. Од друга страна, компаниите во сите сектори сè повеќе имаат потреба од ИТ услуги кои ја поддржуваат дигиталната трансформација на бизнисите и одржувањето конкуретна предност. Чекор понатаму е интегрирањето на ИТ со други индустрии, како што се здравството, финансиите и производството, што доведува до иновативни решенија и нови деловни модели. Освен тоа, очекувања на потрошувачите за корисничко искуство и функционалност постојано се зголемуваат со што ги поттикнуваат ИТ компаниите брзо да иновираат, користејќи агилни методологии, дозволувајќи им на тимовите навремено да реагираат на промените и постепено да испорачуваат производи, промовирајќи култура на постојано подобрување.

Неколку посебни карактеристики ја издвојуваат ИТ индустријата од другите индустрии. Брзите промени во технологијата ги поттикнуваат ИТ компаниите на континуирано учење и адаптација. Ова значи дека тие мора да алоцираат значајни ресурси во истражување и развој за да останат конкуретни. Со силен фокус на иновации во производите и услугите (вклучувајќи патенти и сопствени технологии), овие компании имаат висок потенцијал за раст и генерираат висока додадена вредност. За разлика од другите индустрии, ИТ индустријата е целосно базирана на знаење. ИТ компаниите имаат потреба од работна сила со технолошки напредни знаења и специјали-



зирани технички вештини, како што се програмирање, сајбер безбедност и анализа на податоци. Работната сила ја регрутираат од глобалниот пазар на труд и фонд на таленти што им овозможува брза приспособливост со внесување на различни вештини и перспективи. Освен работата од далечина, која е важна дистинктивна карактеристика, работната сила во оваа индустрија се одликува со: култура на континуирано учење; работа базирана на проекти и меѓуфункционални проектни тимови со ИТ професионалци од различно потекло и експертиза; силен фокус на иновации и решавање проблеми; широк опсег на специјализирани улоги и можности за различни кариерни патеки во рамките на технологијата; но и несигурност на работното место предизвикана од брзите промени на побарувачката на пазарот и технолошката еволуција.

Поаѓајќи од горенаведените карактеристики на новото опкружување во кое работат менаџерите и професионалците за човечки ресурси, тимот што го изработи овој проект пред себе си постави задача да придонесе во расветлувањето на некои од прашањата, дилемите со кои се соочуваат овие професионалци во ИТ индустријата. Студијата е фокусирана на македонски примерок од професионалци и менаџери за човечки ресурси, кои работат во домашни и мултинационални компании. Ова е прва истражувачка иницијатива во земјата што има за цел да ги согледа специфичните вештини и знаења потребни за поефикасно управување во областа на човечки ресурси во ИТ индустријата. Студијата интегрира различни методи за истражување, со што се овозможува длабинско согледување на темата. Секое поглавје вклучува преглед на современата научна литература како и анализа на емпириските податоци обезбедени со онлајн анкета креирана преку Google Forms. Додадена вредност се заклучоците и препораките во секое од поглавјата произлезени од длабинска анализа на примарните и секундарните извори од кои произлегуваат уникатни сознанија и препораки за подобрување на менаџментот на човечки ресурси, се со цел да одговори на потребите на овој брзо рас-

течки и технолошки ориентиран сектор . Преку оваа студија се истражуваат клучни прашања поврзани со предизвиците, вештините и практиките на менаџерите за човечки ресурси во ИТ секторот, како и нивната способност да се прилагодат на технолошките промени и да поттикнат инклузивна култура.

## Извршно резиме

### Тековни предизвици на МЧР

Истражувањето покажа дека најголем предизвик за МЧР во ИТ индустријата е привлекувањето и задржувањето врвни таленти, а најмалку важен предизвик е управувањето со работа од далечина или со хибриден работен распоред.

Според ставовите на испитаниците, клучните компетенции на менаџерите и професионалците за ЧР во ИТ компаниите се лоцираат во домените: унапредување на човечките способности (одржување на човечкиот капитал, ефикасно управување со компензаци); поттикнување соработка (кредибилно делување) и поедноставување на сложеноста (управување со контрадикторности и тензии, ефикасно управување со организациска култура и промени).

Кај менаџерите и професионалците за ЧР има потреба од надградување на компетенциите, особено во доменот на унапредување на човечките способности, поконкретно во компетенциите ефикасно управување со плати и награди, како и во одржување на човечкиот капитал. Во иднина треба да се делува повеќе во создавањето компетенции за забрзување на бизнисот (стратешко позиционирање) заради сè поголемата стратешката важност на секторот за МЧР во ИТ индустријата.

Најголем организациски ефект имаат работните практики за одржување организациска способност, а најмал практиките во доменот на информациски менаџмент.

## Трендови во МЧР

Македонските менаџери и професионалци за човечки ресурси во ИТ индустријата сметаат дека се во голема мера лично запознаени со HR трендовите, иако се забележува повисока запознаеност кај испитаниците од поголемите компании, што сугерира потреба за подобрување на пристапот до информации и ресурси во помалите организации. Тие посетуваат обуки и курсеви, претежно во земјата и од домашни предавачи, при што најпопуларни програми се оние кои се фокусираат на лидерски и менаџерски вештини и 'employer branding' стратегијата, додека програмите како диверзитет и инклузија на работното место, менаџмент на перформанси, 'onboarding', работење од далечина и управување со виртуелни тимови, етички предизвици во ИТ индустријата, остануваат неадекватно застапени. Менаџерите/професионалците за човечки ресурси во ИТ индустријата во најмала мера можат да влијаат врз HR практиките кои се однесуваат на финансиското наградување на вработените, а во нејголема мера можат да влијаат врз креирањето и одржувањето на позитивна и инклузивна организациска култура и медијаторството.

## Технологија и МЧР

Во македонската ИТ-индустрија, менаџерите и професионалците за човечки ресурси се соочуваат со брзи промени во технологијата и структурата на работната сила. Ова истражување анализира како тие се прилагодуваат на овие промени и ги мерат ефектите од нивните програми за обука и развој. Наодите покажуваат дека поголемите организации и менаџерите/професионалците со поголем стаж и образование се подготвени да користат напредни евалуациски методи, додека помалите компании се потпираат на традиционални мерки. Препорачано е континуирано инвестирање во обука и развој на флексибилни стратегии за подобро прилагодување кон технолошките иновации.

## Работа од далечина

Работата од далечина стана значајна компонента во светот на работата, особено во секторите како ИТ, каде што природата на работата дозволува поголема флексибилност. Овој начин на работење има повеќе ефекти на организацијата и секојдневното работење и се поставува како предизвик за менаџерите и професионалците за човечки ресурси да ги препознаат позитивните и негативните ефекти за вработените и организацијата. Според резултатите од истражувањето управувањето од далечина ќе бара специфични стратегии за одржување на ангажираноста на вработените, продуктивноста и културата на компанијата. Етичките предизвици како што се следењето на вработените, конфликтите на интереси и справување со етички дилеми бараат внимателно управување за да се зачуваат довербата, приватноста, ангажираноста и продуктивноста во организациите.

## Методолошки приод

Студијата е базирана врз повеќе истражувачки методи и техники. Секое поглавје започнува со краток преглед на современа и релеватна научна литература за темата, како и анализа на секундарни податоци. Понатаму е спроведена онлајн анкета, во Google forms, за што е креиран наменски анкетен прашалник од страна на авторите. Истражувачкиот примерок е намерен и се состои од  $N=31$  испитаник, при што главниот критериум за селекција и дизајн е испитаниците да се менаџери или професионалци за менаџмент на човечки ресурси, во ИТ индустријата во Република Северна Македонија. Иако станува збор за помал примерок, неговата големина ( $N>30$ ) е сосема соодветна за специфичната и малубројна истражувачка таргет популација, како и за аплицираните статистички постапки.

Анкетата беше достапна за анонимно и доброволно пополнување во текот на месец Март, 2024 година, додека за пристап до потенцијалните испитаници беше користена базата на ИТ компании во земјата<sup>1</sup> достапна на веб страницата на ИТ.mk \* Портал за информатичка технологија, како и професионалната мрежа LinkedIn.

Анализата на податоците е квантитативна, при што е употребен статистичкиот метод. Податоците се експортирани во SPSS база, и обработени на дескриптивно и експланаторно ниво. Истражувачките резултати се добиени главно преку анализа на процентуална дистрибуција, кростабулација, биваријантна корелација и анализа на средни вредности. Спроведена е и квалитативна анализа на одговорите за отворените прашања во анкетата.

Истражувачката студија настојува да одговори на следните истражувачки прашања:

- Кои се тековните предизвици со кои се соочуваат менаџерите и професионалците за човечки ресурси во ИТ индустријата?
- Кои специфични вештини и знаења треба да ги поседуваат менаџерите и професионалците за човечки ресурси во ИТ индустријата?
- Кои практики за човечки ресурси се покажаа како најефективни во ИТ индустријата?
- Како менаџерите и професионалците за човечки ресурси во ИТ индустријата се прилагодуваат на промените во технологијата и работната сила?
- Какви програми за обука за менаџмент на човечки ресурси биле успешни во ИТ индустријата до сега?
- Како можат менаџерите и професионалците за човечки ресурси во ИТ индустријата да останат во чекор со нај-

---

<sup>1</sup> <https://it.mk/dejnost/it-kompanii/>

новите трендови и најдобри практики за менаџмент на човечки ресурси?

- Каква улога играат менаџерите и професионалците за човечки ресурси во привлекувањето, задржувањето и развојот на врвните таленти во ИТ индустријата?
- Како можат менаџерите и професионалците за човечки ресурси во ИТ индустријата да го измерат влијанието на нивните програми за обука и развој?
- Кои се најголемите грижи за менаџмент на човечки ресурси во ИТ индустријата кога станува збор за управување од далечина или географски дисперзирана работна сила?
- Како можат менаџерите и професионалците за човечки ресурси во ИТ индустријата да поттикнат разновидна и инклузивна култура на работното место?
- Со какви етички предизвици/дилеми се соочуват менаџерите и професионалците за човечки ресурси во ИТ индустријата во текот на работењето?

Резултатите се претставени сликовито, преку табели и графикони, со текстуална интерпретација од страна на авторите.

## Опис на примерокот

Професионалци и менаџери за човечки ресурси вработени во ИТ компании беше целната група на испитаници. Во истражувањето беа опфатени 31 испитаници кои беа на возраст од 25 до 55 години. Средната возраст на испитаниците е 37,7 години. Според родот 12,9% се мажи, додека 87,1% се жени. Во однос на степенот на завршено образование 9.7% се со средно, 51,6% со више или високо, со магистратура се 35,5%, и 3,2% со докторат. Работната позиција што ја завземаат е следна: 51,6% се со раководна позиција на местото на менаџер на човечки ресурси, 48,4% се на позиција професионалци на човечки ресурси. Средната вредност на работниот стаж изнесува 3,8 години. Најнискиот работен стаж на испитаниците беше 1 година а највисокиот 32 години. Во микро компании работат 9.7%, во мали 25.8%, во средни 38.7% во големи 25.8% од испитаниците.

ДЕМОГРАФСКИ БЕЛЕЗИ	
<b>Род</b>	
Машки	12.9%
Женски	87.1%
<b>Работна позиција</b>	
Раководна/Менаџер	51.6%
Нераководна/Професионалец	48.4%
<b>Големина на компанија</b>	
Микро компании	9.7%
Мали компании	25.8%
Средни компании	38.7%
Големи компании	25.8%
<b>Степен на образование</b>	
Средно	9.7%
Високо	51.6%
Магистратура	35.5%
Докторат	3.2%
<b>Возраст средна вредност</b>	37.7
Најмлада возраст	25
Најстара возраст	55
<b>Стаж средна вредност</b>	3.7
Најмалку стаж години	1
Највеќе стаж години	32





# ТЕКОВНИ ПРЕДИЗВИЦИ, КОМПЕТЕНЦИИ И ЕФЕКТИВНИ ПРАКТИКИ НА МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ИТ ИНДУСТРИЈАТА

■ Проф. д-р Весна Забијакин Чатлеска

## Вовед

Специфичните карактеристики на индустријата за информатичка технологија (ИТ) и уникатната динамика на работната сила, ја прават функцијата за човечки ресурси (ЧР) во ИТ компаниите исклучително важна за успешно функционирање на бизнисот, посебно со оглед на големиот број луѓе што ги вработуваат овие компаниите и влијанието што го имаат врз економијата. Бидејќи побарувачката за квалификувани професионалци продолжува да ја надминува понудата, менаџерите и професионалците за ЧР мора да се прилагодат за да одговорат на новите предизвици, вклучувајќи стекнување таленти, задржување на вработените и негување на разновидно и инклузивно работно место. Во услови на брзи технолошки достигнувања и динамична работна сила, менаџментот на човечките ресурси (МЧР) во ИТ индустријата игра клучна улога во обликувањето на организацискиот успех, особено во областа на истражување и развој на производи и услуги каде успехот или неуспехот директно им се припишуваат на талентираниите вработени. Клучните карактеристики на МЧР во оваа индустрија вклучуваат силен акцент на континуирано учење

и развој за да се задржи чекор со новите технологии, иновативни стратегии за регрутирање кои користат аналитика на податоци и силни иницијативи за ангажирање на вработените дизајнирани да поттикнат позитивна работна култура. Дополнително, подемот на работа на далечина бара нови пристапи за управување со перформансите и тимска соработка. Со ефикасно интегрирање на овие карактеристики, МЧР може да ја подобри организациската агилност и да обезбеди ИТ компаниите да останат конкурентни во индустријата која постојано се развива.

Имајќи ја предвид важноста и спецификите на одделението на МЧР во ИТ индустријата, посебните цели на истражување во ова тематско поглавје се: 1) идентификување на тековните предизвици во МЧР во ИТ компаниите во Македонија; 2) утврдување на компетенциите (знаење, вештини, способности и однесување) потребни за ефикасно управување со ЧР во ИТ компаниите и 3) определување на ефективни практики на ЧР.

МЧР во ИТ индустријата се соочува со неколку клучни предизвици, како што се: недостаток на таленти (Tarique and Schuler, 2010); задржување на вработени и нивна мотивираност и ангажираност (Mahamudul, Jambulingam, Nurul Alam, and Islam, 2019; Agrawal, 2000); обезбедувањето разновидна работна сила и негувањето на инклузивна култура; често „согорување“ на вработените; управување со работа од далечина и др. Решавањето на овие предизвици бара висока компетентност, а идентификувањето на најважните компетенции за менаџерите и професионалците за ЧР во ИТ компаниите и степенот во кој тие ги владеат потребните компетенции е императив за ефективното справување со предизвиците. Компетенциите едноставно подразбираат усвоени знаења и вештини „како да се забрза бизнисот преку напредок во човечките способности“. Новиот модел на компетенции за МЧР предвидува пет домени на компетенции: 1) забрзување на бизнисот (стратешко позиционирање); 2) унапредување на човечките способности (одржување на човечкиот капитал, ефикасно управување со

компензации); 3) мобилизирање информации (интегрирање на технологијата и медиумите); 4) поттикнување соработка (кредибилно делување) и 5) поедноставување на сложеноста (управување со контрадикторности и тензии, ефикасно управување со организациска култура и промени), (Phillips, Wright, Ulrich, and Burns, 2021). Високиот степен на усвоени компетенции за МЧР, ќе ги оспособат менаџерите и професионалците за ЧР за развивање иновативни и флексибилни работни практики што ќе овозможат вработените да се адаптираат на комплексните и брзи промени, но, истовремено, ќе стимулираат висока продуктивност (Ulrich et al., 2016; Забијакин Чатлеска, 2018). Практиките на МЧР се структурирани во пет области на активности на секторот за ЧР: практики за перформанси на вработените; интегрирачки практики на ЧР; аналитички практики на ЧР; практики за информациски менаџмент на ЧР и практики за одржување на организациска способност (Ulrich et al., 2016).

Врз основа на епириските податоци од спроведеното истражување, во продолжение се претставени истражувачки наоди од проценката на менаџерите и професионалците за ЧР во однос на клучните предизвици, потребните компетенции за МЧР и најдобрите работни практики во ИТ компаниите.

## Анализа на резултатите од истражувањето

Препознавањето и идентификувањето на предизвиците со кои се соочуваат менаџерите и професионалците за ЧР во компаниите за ИТ услуги е важно за разбирање на тековните потреби на работната сила во компанијата и можни интервенции преку креирање најсоодветни практики на ЧР. На прашањето „*Според Вас, кој е најголем ѝредизвик со кој во моментот се справувате во управувањето со човечките ресурси?*“, наодите покажуваат дека 35.4% од испитаниците сметаат дека најголем предизвик за менаџерите и професионалците за ЧР во ИТ индустријата е привлекувањето и задржувањето врвни таленти; 16.1% сметаат дека најголем предизвик е растечкото

„согорување“ меѓу вработените; додека 12.9% се изјасниле дека недостатокот на меки вештини кај вработените е најголем предизвик. По 9.7% од испитаниците, одговориле дека најголем предизвик го сметаат: привлекување и задржувањето на генерацијата на милениумците (генерација Y) и генерацијата Z; обезбедување можности за кариерен развој, особено инвестиции во развивање идни лидери и одржување на висок морал во време на отпуштања. Управување со работа од далечина или со хибриден работен распоред е најголем предизвик само за 6.5% (График 1).

Во дистрибуцијата на одговорите на испитаниците, забележливо е дека управување со диверзифицирана работна сила - родова разновидност и други прашања околу DEI (различност, еднаквост и вклучување), како и грижата за добросостојбата на вработените, не се сметаат за најголеми предизвици (ниту еден испитаник не ги избрал овие две категории). Исто и за опцијата „Друго, наведи...“ нема наведен друг можен предизвик покрај веќе понудените во листата на прашањето.

График 1. Предизвици во управувањето со човечки ресурси во ИТ индустријата



Со цел да се добијат сознанија за тоа кои специфични вештини и знаења треба да ги поседуваат менаџерите и професионалците за човечки ресурси во ИТ индустријата, се побара од испитаниците ги оценат компетенциите на ЧР според нивната важност за успешно извршување на функцијата менаџер на ЧР во ИТ компанија. Во Табела 1 се претставени резултатите од дистрибуцијата на одговорите на испитаниците за прашањето „Оценете ги според важноста наведените компетенции на менаџериите за човечки ресурси во ИТ индустријата.“ (1 = „сосема неважно“, 2 = „умерено важно“, 3 = „многу важно“).

Табела 1. Дистрибуција на одговорите на испитаниците за компетенции на менаџериите на човечки ресурси во ИТ индустријата според степен на важност

Компетенции (вештини, знаења, способности и однесување)	Сосема неважно (1)	Умерено важно (2)	Многу важно (3)
1. Стратешко позиционирање	6.5%	22.5%	71.0%
2. Кредибилно делување	3.2%	12.9%	83.9%
3. Управување со контрадикторности и тензии	6.5%	12.9%	80.6%
4. Ефикасно управување со организациска култура и со процеси на промени	3.3%	16.1%	80.6%
5. Одржување на човечкиот капитал	3.2%	9.7%	87.1%
6. Ефикасно управување со плати и награди	3.2%	9.7%	87.1%
7. Интегрирање на современата технологија и социјалните медиуми во работните процеси	6.5%	45.1%	48.4%
8. Креирање аналитички податоци, нивно толкување и користење за деловни одлуки	3.2%	35.5%	61.3%
9. Усогласување на МЧР практиките со законите и правата на вработените	3.2%	25.8%	71.0%

Резултатите од дистрибуцијата на одговорите (Табела 1), како и од анализата на средните вредности (График 2), сугерираат дека 87.1% од испитаниците, одржувањето на човечкиот капитал ( $m=2.84$ ) и ефикасното управување со плати и награди

( $m=2.84$ ) ги сметаат за многу важни компетенции за менаџерите за ЧР во ИТ компаниите. Исто така, над 80% од испитаниците се изјасниле дека се многу важни следните компетенции: кредибилно делување (83.9%;  $m=2.81$ ); управување со контрадикторности и тензии (80.6%;  $m=2.74$ ) и ефикасно управување со организациска култура и со процеси на промени (80.6%;  $m=2.77$ ). Интересно е да се нагласи податокот дека за компетенцијата интегрирање на современата технологија и социјалните медиуми во работните процеси, испитаниците имаат поделено мислење, имено 45.1% ја рангираат како умерено важна, додека за 48.4% е многу важна ( $m=2.42$ ). Во категоријата „Друго, наведи...“ еден испитаник (од голема компанија со над 250 вработени, 7 год. работно искуство, на менаџерска позиција) како важна компетенција ја навел „*Коучинг и развој на менаџериите за управување со човечки ресурси*“.

Податоците од дистрибуцијата на одговорите на прашањето „*Оценете го нивоџо во кое Вие ги владеете комџетенциите за ЧР во ИТ индустријата.*“ (1=основно ниво, 2= средно ниво, 3=напредно ниво), како и од анализата на средните вредности (График 2), покажуваат дека нешто повеќе од половина од испитаниците поседуваат напредни знаења и вештини. Поточно, 61.3% од испитаниците ги владеат во напредно ниво компетенциите кредибилно делување ( $m=2.52$ ) и управување со контрадикторности и тензии ( $m=2.45$ ), додека 51.6% имаат напредно ниво на компетенциите: стратешко позиционирање ( $m=2.32$ ); ефикасно управување со организациска култура и со процеси на промени ( $m=2.34$ ); и усогласување на МЧР практиките со законите и правата на вработените ( $m=2.35$ ), (Табела 2).

Табела 2. Дисџрибуција на одговориите од самопроценка на испитаниците за нивото во кое тие ги поседуваат компетенциите за ЧР во ИТ индустријата

Компетенции (вештини, знаења, способности и однесување)	Основно ниво (1)	Средно ниво (2)	Напредно ниво (3)
1. Стратешко позиционирање	19.4%	29.0%	51.6%
2. Кредибилно делување	9.7%	29.0%	61.3%
3. Управување со контрадикторности и тензии	16.1%	22.6%	61.3%
4. Ефикасно управување со организациска култура и со процеси на промени	12.9%	35.5%	51.6%
5. Одржување на човечкиот капитал	19.3%	45.2%	35.5%
6. Ефикасно управување со плати и награди	25.8%	38.7%	35.5%
7. Интегрирање на современата технологија и социјалните медиуми во работните процеси	16.1%	48.4%	35.5%
8. Креирање аналитички податоци, нивно толкување и користење за деловни одлуки	16.1%	48.4%	35.5%
9. Усогласување на МЧР практиките со законите и правата на вработените	16.1%	32.3%	51.6%

На следниот график (График 2) е даден компаративен приказ на средните вредности според проценката на испитаниците за степенот на важност и самопроценката на степенот во кој тие ги владеат односните компетенции за управување со ЧР. Анализата на податоците укажува дека постои јаз меѓу потребните компетенции (под услов компетенциите што се важни да се сметаат за нужно потребни) и компетенциите кои испитаниците ги поседуваат, иако тој јаз не е голем. Најголема разлика се воочува кај компетенциите: ефикасно управување со плати и награди (0.74) и одржување на човечкиот капитал (0.68).



График 2. Компаративен приказ на средни вредности на степенот на важност и нивото на поседување на компетенции за управување со ЧР на менаџериите во ИТ компаниите



Со биваријатна анализа се утврдија некои дополнителни наоди. Резултатите од статистичките тестови (тест на Пирсонова корелација) покажаа значајна позитивна поврзаност меѓу степенот на компетенции на испитаниците, од една страна, и возраста, години на работен стаж и големина на компанија (Табела 3). Највисок коефициент на корелација (од умерен кон силен степен на корелација) се евидентира меѓу компетенцијата ефикасно управување со плати и награди и возраста на испитаниците ( $r = .511$ ;  $p < 0,01$ ). Останатите варијабли имаат умерен степен на корелација, меѓу кои повисок корелациски коефициент е забележан кај стратешкото позиционирање и возраста ( $r = .453$ ;  $p < 0,05$ ).

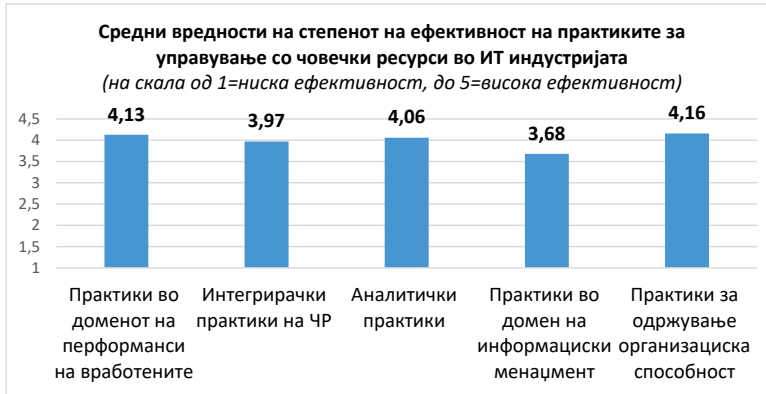
Табела 3. Резултати од биваријатна корелација (корелациска матрица)

Степен на компетенции што ги поседуваат испитаниците	Возраст	Години на раб. стаж	Големина на компанија
1. Стратешко позиционирање	$r = .453$ $p < 0,05$	/	/
2. Кредибилно делување	/	/	/
3. Управување со контрадикторности и тензии	$r = .391$ $p < 0,05$	/	$r = .400$ $p < 0,05$
4. Ефикасно управување со организациска култура и со процеси на промени	$r = .407$ $p < 0,05$	/	/
5. Одржување на човечкиот капитал	$r = .423$ $p < 0,05$	$r = .381$ $p < 0,05$	/
6. Ефикасно управување со плати и награди	$r = .511$ $p < 0,01$	$r = .429$ $p < 0,05$	/
7. Интегрирање на современата технологија и социјалните медиуми во работните процеси	/	/	/
8. Креирање аналитички податоци, нивно толкување и користење за деловни одлуки	$r = .416$ $p < 0,05$	$r = 0.361$ $p < 0,05$	/
9. Усогласување на МЧР практиките со законите и правата на вработените	$r = .433$ $p < 0,05$	/	/

\* Sig. (2-tailed); N = 31

Резултатите од одговорите на прашањето „Оценете ги според степенот на ефикасност на наведените практики за управување со ЧР во ИТ индустријата“, сугерираат дека менаџерите и професионалците за човечки ресурси во ИТ индустријата за најефективни ги сметаат практиките за одржување организациска способност ( $m=4.16$ ), а најмалку ефективни практиките во доменот на информациски менаџмент ( $m=3.68$ ).

График 3. Оценка на степенот на ефективност на практиките за управување со човечки ресурси во ИТ индустријата



### Заклучоци:

- Најголем предизвик за менаџерите и професионалците за ЧР (35.4%) е привлекувањето и задржувањето врвни таленти, што е сосема очекувано поради фактот што ИТ индустријата е базирана на знаење и успешноста на ИТ компанијата ќе зависи најмногу од вработување и задржување врвни таленти. Спротивно, сосема мал дел од испитаниците (6.5%) како најголем предизвик го одбраве управувањето со работа од далечина или со хибриден работен распоред.
- Во однос на важноста на компетенциите за управување со ЧР во ИТ индустријата, над 80% од испитаниците ги сметаат за многу важни: одржувањето на човечкиот капитал; ефикасното управување со плати и награди; кредибилно делување; управување со контрадикторности и тензии и ефикасно управување со организациска култура и со процеси на промени.
- Повеќе од половина од испитаниците поседуваат напредни знаења и вештини за управување со ЧР и ги вла-

деат во напредно ниво компетенциите: кредибилно делување и управување со контрадикторности и тензии; стратешко позиционирање; ефикасно управување со организациска култура и со процеси на промени; и усогласување на МЧР практиките со законите и правата на вработените.

- Анализата покажа дека возраста е значајно поврзана со степенот на компетенции кои ги поседуваат. Имено, повозрасните испитаници, за разлика од помладите, се покомпетентни и имаат повеќе знаења и вештини во различни области за успешно менаџирање со вработените. Должината на работниот стаж и големината на компанијата се значајно поврзани само со дел од компетенциите.
- Евидентен е јазот во проценката на важноста на компетенциите и самопроценката на степенот во кој испитаниците ги поседуваат истите. Разликата е најзабележлива кај компетенциите кои се однесуваат на унапредување на човечките способности (Phillips, Wright, Ulrich, and Burns, 2021): ефикасно управување со плати и награди и одржување на човечкиот капитал (Ulrich et al., 2016). Ваквиот наод упатува на потребата од надградување на знаењата и вештините, со цел поуспешно извршување на улогата менаџер на ЧР.
- Според испитаниците, најголема ефективност имаат практиките за одржување организациска способност, а најмала практиките во доменот на информациски менаџмент.

### Препораки:

- Привлекувањето и задржувањето врвни таленти да се поддржи преку: силна и енергична култура на регрутирање и селекција, компетитивен и атрактивен систем на компензации и ефективен процес на брендирање на работодавачот.
- Менаџерите за ЧР во ИТ компаниите треба сè повеќе да го прифаќаат предизвикот да бидат лидери и да служат во улога на „бизнис стратегии“ и „агенти за промена“ во своите организации.
- Успешниот менаџер за ЧР мора да покаже висока компетентност во работата, да ги гради постоечките знаења, вештини, способности и однесувања; истите постојано да ги унапредува низ процеси на формално и неформално образование. Согласно динамиката во ИТ индустријата и промените во технолошките процеси, треба да умее да идентификува нови компетенции и нови улоги кои одговараат на променливите организациските потреби.

# СЛЕДЕЊЕ НА НАЈНОВИТЕ МЧР ТРЕНДОВИ И УЛОГА ВО ПРИВЛЕКУВАЊЕТО, ЗАДРЖУВАЊЕТО И РАЗВОЈОТ НА ВРВНИТЕ ТАЛЕНТИ

Проф. д-р Марија Топузовска Латковиќ

## Вовед

Трендовите во менаџментот на човечки ресурси (мк.МЧР, англ. HRM) постојано и во континуитет се трансформираат (Lawler & Boudreau, 2015) и влијаат врз практиките што компаниите ги користат за да ги задоволат потребите на вработените, да додадат вредност на бизнисот и да ги усогласат специфичните функции со комерцијалните барања. Како што се развиваат и менуваат индустриите, технологиите и општествата, многу оддели за човечки ресурси ги ревидираат и унапредуваат своите практики за да го подобрат искуството и на компанијата и на вработените<sup>2</sup>. Се верува дека следењето на овие трендови овозможува менаџерите и професионалците за човечки ресурси да бидат проактивни, наместо реактивни, што го прави управувањето со луѓето поефикасно и стратешки насочено. Особено се актуелни предизвиците кои се однесуваат на:

1. *Привлекување и задржување на таленти*: Во динамичниот пазар на труд, новите генерации на вработени имаат поразлични очекувања од работодавачите. Следењето на МЧР трендовите помага во развој на стратегии

---

<sup>2</sup> 11 HR Trends To Know for 2024 | Indeed.com

- кои привлекуваат и задржуваат таленти (Ulrich & Dulebohn, 2015);
2. *Адаптивност на технологијата*: Технологијата игра огромна улога во современото управување со човечки ресурси. Од употреба на вештачка интелигенција за селекција на кандидати до автоматизација на процеси, МЧР трендовите ја рефлектираат потребата за дигитални решенија кои го олеснуваат работниот процес (da Silva, Soltovski, Pontes, Treinta, Leitão, Mosconi & Yoshino, 2022);
  3. *Подобрување на продуктивноста и задоволството на вработените*: Модерните трендови често вклучуваат фокус на добросостојбата на вработените, поддршка за менталното здравје (Przytuła, Strzelec & Krysińska-Kościańska, 2020), алатки за справување со професионалниот стрес и изградба на позитивна работна култура, што влијае на мотивацијата и продуктивноста;
  4. *Прилагодување на регулаторни промени*: МЧР трендовите често го следат развојот на законодавството за работни односи, правата на работниците, и регулативите за приватност. Бидејќи регулативите брзо се менуваат, следењето на трендовите помага да се обезбеди усогласеност со законските барања (Moschetto, 2014);
  5. *Конкурентност*: Компаниите кои го прифаќаат иновативниот МЧР пристап имаат конкурентна предност, бидејќи нудат подобри услови за работа, што ги прави попривлечни за вработување;
  6. *ЧР анализа базирана на податоци*: Како што менаџментот на човечки ресурси станува сè повеќе усогласен со бизнисот, МЧР базиран на докази и ЧР анализата стануваат сè поважни (Boudreau & Ramstad, 2007; Gibbons & Woock, 2007). Без следење на инвестициите и резултатите од нив, одлуките и приоритетите на менаџментот на човечки ресурси се произволни, а не аргументирани;

7. *Работна од далечина*: Иако одредени организации во земјата и светот практикуваа ‘remote working’ и ‘teleworking’ и претходно, секако најголемата и нагла промена се случи за време на Ковид-19 пандемијата<sup>3</sup>, кога поголемиот дел од вработените работеа од дома. Сега, и по завршување на пандемијата, голем процент на вработените преферираат работа од далечина или хибриден начин на работа<sup>4</sup>;
8. *Диверзитет и инклузија*: Компаниите сè повеќе се фокусираат на создавање на инклузивна работна средина која ги прифаќа и вреднува различните култури, искуства и перспективи. Тоа не само што го подобрува моралот на вработените, туку ја зголемува и креативноста и иновативноста во организацијата (O’Donovan, 2018).

Овие трендови менаџерите и професионалците за човечки ресурси можат да ги следат и усвојуваат преку формалното образование (додипломски, постдипломски студии), неформалното образование (обуки, курсеви, семинари, работилници), информалното учење (читање на стручна и научна литература, следење на блогови/подкасти и друга онлајн содржина), вмрежување со колеги на конгреси, самити и конференции, членување во професионални организации, менторство и сл.

Во конкретното тематско поглавје од истражувањето, предмет на интерес е да се утврди колку настојуваат и успеваат да ги следат овие трендови македонските менаџери и професионалци за човечки ресурси во ИТ индустријата и нивните организации, кои видови на едукативни програми и организациски стратегии ги преферираат, и во колкава мера можат да влијаат врз практиките за привлекување, задржување и развојот на врвните таленти.

---

<sup>3</sup>. The Future of Hybrid Work: 5 Key Questions Answered With Data (gallup.com)

<sup>4</sup>. How people want to work – preferences for remote work after the pandemic (europa.eu)



Во Република Северна Македонија постојат неколку студиски програми за менаџмент на човечки ресурси<sup>5</sup>, како и едукативни центри/академии кои нудат сертифицирани обуки/курсеви за менаџмент на човечки ресурси. Во 2009 година е основана Македонската асоцијација за човечки ресурси.

## Анализа на истражувачки резултати

Скоро две третини од испитаниците (64%) одговориле дека учествувале во обука/курс за МЧР во последните 5 години, додека пак, една третина (36%) одговориле негативно.



Половина (50%) од испитаниците кои учествувале на обука/курс за менаџмент на човечки ресурси во последните пет години, посетувале обуки/курсеви кои што биле реализирани и од домашни и од странски предавачи, 35% одговориле дека посетувале обуки/курсеви реализирани исклучиво од домашни предавачи, а само 15% посетиле обуки/курсеви реализирани исклучиво од странски предавачи.

<sup>5</sup> Како пример, Институтот за социолошки и политичко-правни истражувања – УКИМ Скопје, реализира студиска програма од втор циклус (постдипломски студии) по менаџмент на човечки ресурси уште од 1991 година [Студии од втор циклус по Менаџмент на човечки ресурси | Институт за социолошки и политичко-правни истражувања \(ukim.edu.mk\)](http://www.ukim.edu.mk)



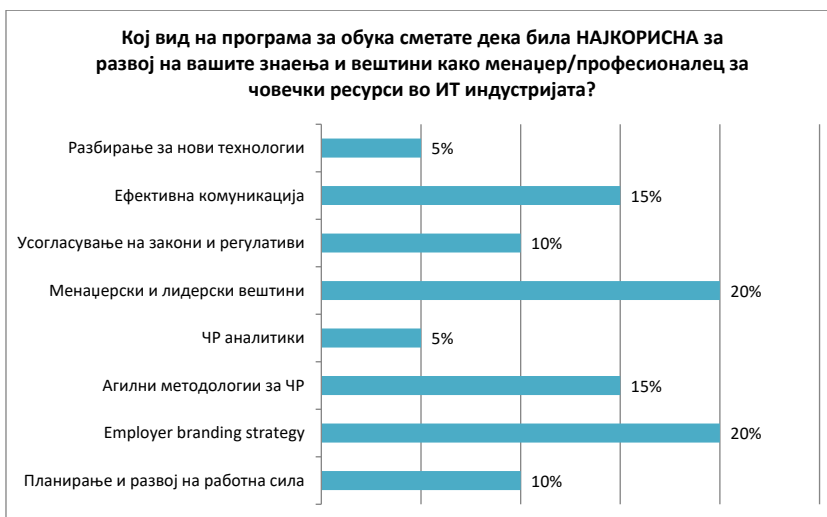
Најголем дел (70%) од испитаниците кои учествувале во обука/курс за менаџмент на човечки ресурси во последните пет години, одговориле дека ги следеле со физичко присуство и онлајн. Има идентичен процент (15%) на испитаници кои следеле обука/курс исклучиво онлајн или исклучиво со физичко присуство. Ваквите резултати укажуваат дека за менаџерите и професионалците за човечки ресурси во ИТ индустријата може да се сметаат за корисни и достапни и двата методи.



На прашањето „*Кој вид на програми за обука сметате дека биле НАЈКОРИСНИ за развој на вашите знаења и вештини како менаџер за човечки ресурси во ИТ индустријата?*“ испитаниците одговориле на следниот начин:

- Првото место го делат: ‘Employer branding’ стратегија (20%) и Менаџерски и лидерски вештини (20%);
- Второто место го делат: Ефективна комуникација со ИТ професионалци (15%) и Агилни методологии за ЧР (15%);
- Третото место го делат: Планирање и развој на работна сила (10%) и Усогласување на закони и регулативи (10%);
- Четвртото место го делат: ЧР аналитики базирани на податоци (5%) и Разбирање за нови технологии и технологии во развој (5%).

Иако на испитаниците им беа понудени вкупно четиринаесет (14) модалитети, сепак дистрибуцијата на одговорите е концентрирана во само осум (8) од нив. Па така, не беа селектирани воопшто следните видови на програми: Диверзитет и инклузија на работното место, Менаџмент на перформанси, ‘Onboarding’ (воведување на нови вработени), Работење од далечина и управување со виртуелни тимови, Управување со промени, Етички предизвици во ИТ индустријата. Како истражувачка лимитација нејасно е дали овие видови на програми не се сметаат за корисни или можеби испитаниците немале воопшто можност или понуда за учество на ваков вид на обука/курс.



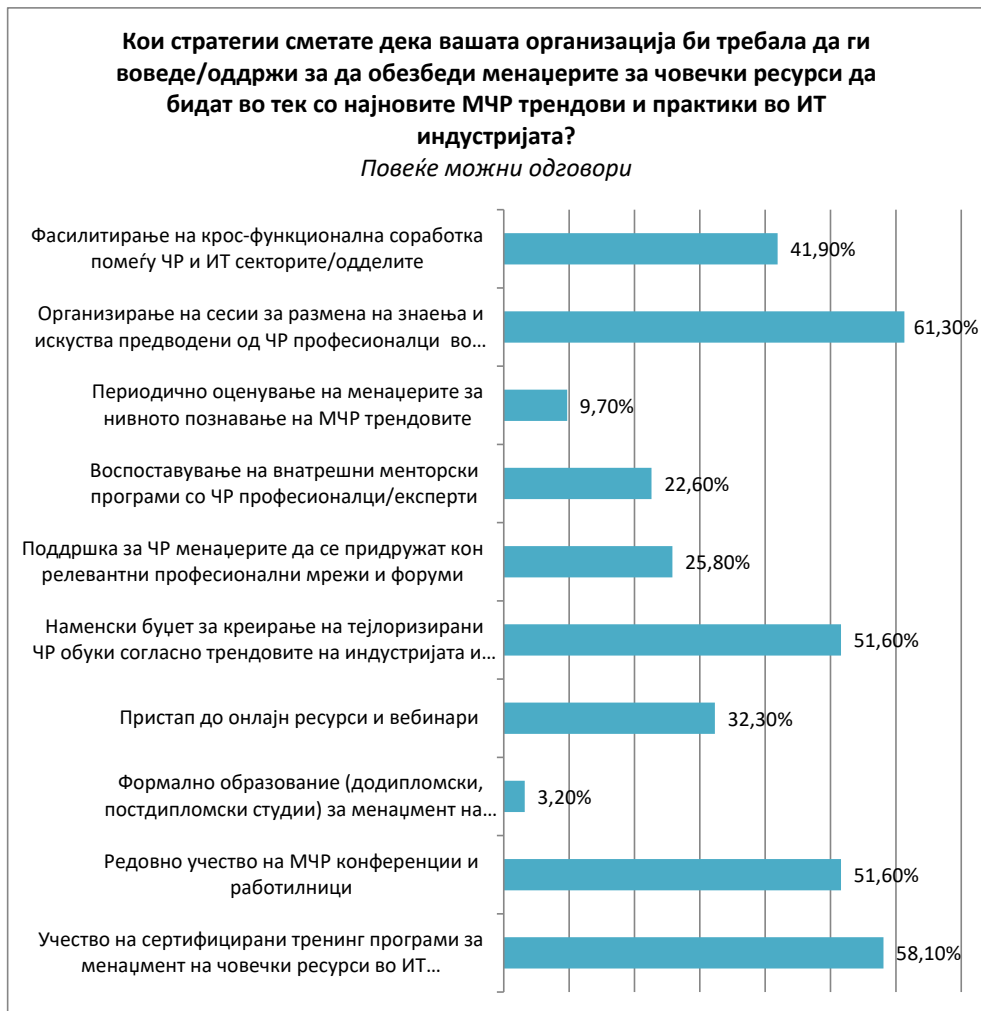
На прашањето „Во колкава мера смејат̄е дека с̄те лично за̄ознаени со најновӣте трендови и практики за менаџмент̄ на човечки ресурси во ИТ индустријата?“, на скала од 1-многу мала мера до 5-многу голема мера, менаџерите/професионалците за човечки ресурси во ИТ индустријата позитивно се самооценуваат, со средна оцена помеѓу 3 и 4, односно  $m=3,81$  ( $std. dev.=0,792$ ).

Со анализа на биваријантна корелација, евидентирана е статистички значајна, позитивна и умерено силна корелација ( $r=,482$ ,  $p<0,01$ ) помеѓу степенот на запознаеност со најновите трендови и практики за МЧР во ИТ индустријата и големината на компанијата, при што повеќе се запознаени со МЧР трендовите испитаниците кои работат во поголеми компании, и спротивно, помалку се запознаени испитаниците од помалите компании. Интересно е дека не постои поврзаност со возраста, стажот и степенот на образование, за ова прашање.

Македонските менаџери и професионалци за човечки ресурси во ИТ индустријата сметаат дека нивната организација би требала да ги воведат/оддржи следните стратегии за да им обезбеди да бидат во тек со најновите МЧР трендови и практики:

- 1) Организирање на сесии за размена на знаења и искуства предводени од ЧР професионалци во ИТ индустријата (61.30%);
- 2) Учество на сертификирани тренинг програми за менаџмент на човечки ресурси во ИТ индустријата (58.10%);
- 3) Наменски буџет за креирање на тејлоризирани ЧР обуки согласно трендовите на индустријата и конкретните потреби на организацијата (51.60%) и редовно учество на ЧР конференции и работилници (51.60%);
- 4) Фасилитирање на крос-функционална соработка помеѓу ЧР и ИТ секторите/одделите (41.90%);
- 5) Пристап до онлајн ресурси и вебинари (32.30%);
- 6) Поддршка за ЧР менаџерите да се придружат кон релевантни професионални мрежи и форуми (25.80%);
- 7) Воспоставување на внатрешни менторски програми со ЧР професионалци/експерти (22.60%).

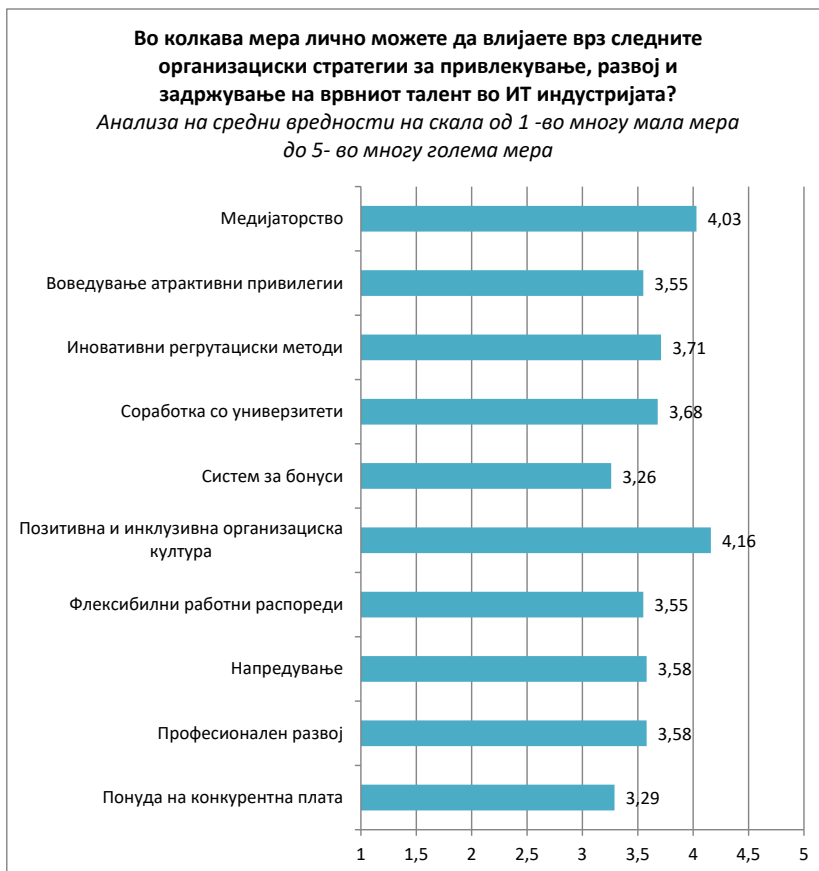
Само 3,20% од испитаниците ја избрале опцијата ‘формално образование (додипломски и постдипломски студии) за менаџмент на човечки ресурси’ и 9,70% го сметаат за корисно/пожелно ‘периодичното оценување на менаџерите за нивното познавање на МЧР трендовите’.



Анализата на средните вредности на одговорите на следното прашање, ни укажуваат дека македонските менаџери и професионалци за човечки ресурси во ИТ индустријата во

најголема мера можат лично да влијаат врз организациските стратегии за привлекување, развој и задржување на врвниот талент, како што се: креирање/оддржување на позитивна и инклузивна организациска култура (m=4,16) и медијаторство (m=4,03), а потоа врз воведувањето на иновативни организациски стратегии (m=3,71) и атрактивни привилегии (m=3,55), соработка со универзитетите (m=3,68), кариерно напредување и професионален развој (m=3,58).

Интересен податок е дека менаџерите/професионалците за човечки ресурси во ИТ индустријата во најмала мера можат да влијаат врз финансиските компоненти на системите за наградување, како што се: систем за бонуси (m=3,26) и понуда на конкурентна плата (m=3,29).



## Заклучоци:

- ✓ Високиот процент на испитаници со комплетирани додипломски (55%) и постдипломски и докторски студии (кумулативно 38,7%) посочува дека од менаџерите и професионалците за човечки ресурси се очекува да имаат напредно знаење за теоретските и концептуалните модели во однос на професијата и/или индустријата.
- ✓ Македонските менаџери/професионалци за човечки ресурси во ИТ индустријата сметаат дека се во голема мера лично запознаени со МЧР трендовите.
- ✓ Менаџерите/професионалците од поголемите компании имаат повисока запознаеност со МЧР трендовите, додека менаџерите/професионалците од помалите компании се помалку информирани, што сугерира потреба за подобрување на пристапот до информации и ресурси во помалите организации.
- ✓ Иако менаџерите и професионалците посетуваат МЧР обуки/курсеви, претежно во земјата и од домашни предавачи, најпопуларни се оние кои се фокусираат на лидерски и менаџерски вештини и 'employer branding' стратегијата, додека програмите како диверзитет и инклузија на работното место, менаџмент на перформанси, 'onboarding', работење од далечина и управување со виртуелни тимови, етички предизвици во ИТ индустријата и др. остануваат неадекватно претставени и застапени.
- ✓ Менаџерите и професионалците за човечки ресурси во ИТ индустријата во најмала мера можат да влијаат врз МЧР практиките кои се однесуваат на финансиското наградување на вработените, а во нејголема мера можат да влијаат врз креирањето/одржувањето на позитивна и инклузивна организациска култура и медијаторството.

## Препораки:

- ✓ Препорачливо е компаниите во ИТ секторот да го зголемат пристапот до обуки кои опфаќаат нови МЧР трендови и практики, вклучувајќи разновидни теми.
- ✓ Компаниите треба да ги поттикнуваат своите менаџери и професионалци за човечки ресурси да учествуваат во активности како конференции, конгреси, форуми, сесии за размена на искуства и вебинари, за да бидат во тек со најновите трендови.
- ✓ Експертизата за менаџмент на човечки ресурси има централна позиција во рамката на ЧР компетенции (Borota Popovska & Topuzovska Latkovikj, 2015) и оттаму е пожелно во организациите да се поттикнува формално образование од областа кај менаџерите и професионалците за човечки ресурси.
- ✓ ИТ компаниите треба да продолжат со инвестиции во дигитални решенија за МЧР, како ЧР аналитика и употреба на вештачка интелигенција, за да ги подобрат процесите и да го олеснат управувањето со талентите.
- ✓ Менаџерите за човечки ресурси треба да бидат препознаени како сојузници на бизнисот во своите компании.





# ПРИЛАГОДУВАЊЕТО НА МЕНАџЕРИТЕ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКАТА ИТ- ИНДУСТРИЈА КОН ПРОМЕНИТЕ ВО ТЕХНОЛОГИЈАТА И РАБОТНАТА СИЛА И НАЧИНИТЕ НА МЕРЕЊЕ НА ВЛИЈАНИЕТО НА НИВНИТЕ ПРОГРАМИ ЗА ОБУКА И РАЗВОЈ

■ Асс. м-р Блаже Јосифовски

## Вовед

Технолошката иновација како феномен, претставува еден од најважните фактори кој влијаел на општествените промените ширум светот и низ различните епохи на живеење. Влијанијата биле во сите сегменти на човековото функционирање. Од начинот на комуникација и организирање на структурите на моќ и носење на одлуки, до начинот на кој луѓето ја перцепирале и организирале работата. Преку брз преглед на дел од литературата којашто се занимава со технолошките иновации низ човековата историја и фазите на нејзин развој, како што е таа прикажана во тритомното издание на познатиот научник Домас Морис (1969) под насловот „A History of Technology & Invention Progress Through the Ages“, може јасно да се забележи забрзувањето на бројот и видот на иновациите кои се појавуваат, и прават значајни промени. Доколку, се земе предвид дека биле потребни илјада години човекот да стигне од пронаоѓањето и користењето на камените алати, па сè до по-

четокот на користењето на оганот, можеме да заклучиме дека моменталните откритија кои се неверојатно моќни, како што се: интернетот, 5Г мрежата и користењето на вештачката интелигенција, помеѓу нив нема повеќе од десет години разлика.

Ако го земеме во контекст светот на работата и бизнисот, тогаш тоа би значело дека степенот на успешност на прилагодувањата кон тие промени, би определил дали една бизнис организација би преживеала или не. Затоа, луѓето кои управуваат со овие прилагодувања, посебно во делот на работната сила (читај: менаџерите за човечки ресурси), претставуваат еден од главните столбови на модерните бизнис организации. А, забрзувањето на технолошките промени кои се случуваат, само ќе ја зголемуваат важноста на овие вработени и нивната функција во секоја бизнис организација.

ИТ- индустријата бара посебен пристап кон управувањето со човечки ресурси, бидејќи технолошките иновации ги зголемуваат предизвиците за привлекување и задржување на врвните таленти. Прилагодувањето на менаџерите за човечки ресурси од ИТ- индустрија кон промените во технологијата и работната сила станува клучен фактор за создавање на одржлива конкурентска предност. Бидејќи, како што се развиваат технологиите и се менува структурата на работната сила, така и менаџерите за човечки ресурси треба да ги усогласат своите стратегии и програми за обуки и развој според новите барања на индустријата.

Ова истражување ќе се занимава со прилагодувањата на менаџерите на човечки ресурси кои работат во македонската ИТ- индустрија кон промените во технологијата и работната сила, а притоа ќе прикаже како тие го мерат влијанието на нивните програми за развој, кои се клучни за прилагодување на вештините, компетенциите и знаењата на вработените во една бизнис организација, кон претходно наведените промени.

## Анализа на истражувачки резултати

### *Адаптација на технологијата*

Одговорите на првото истражувачко прашање кое е анализирано, поврзано е со начините на кои менаџерите на човечки ресурси во македонските ИТ-компаниии се прилагодуваат на промените во технологијата и работната сила, односно беа прашани: „Како менаџерите за човечки ресурси во ИТ-индустријата се прилагодија на промените во технологијата и работната сила?“.

Сите одговори се насочени на три од четирите понудени одговори. Односно испитаниците ги имаат избрано опциите за прилагодување поврзани со: имплементација на вештачка интелигенција и автоматизација во процесите на регрутирање (29%), фокусирање на традиционалните методи за вработување за одржување на стабилноста (45.2%) и аутсорсирање на функциите за човечки ресурси на трети лица провајдери (25.8%).

Дополнително, истражувањето содржеше и одговори со општи податоци за испитаниците, кои ни помагаат да дојдеме до интересни заклучоци. Кога ја земаме *возрасијата* на испитаниците како фактор, може да забележиме дека младите испитаници под 30 години, само 37.5% од нив истакнуваат дека користат нови технологии како вештачка интелигенција и дигитални алатки за автоматизација на процесите, во споредба со 25% на млади испитаници кои користат традиционални методи. Високи 60% од испитаниците во возрасната група од 30 до 40 години истакнуваат дека се прилагодиле на промените преку имплементација на вештачка интелигенција, што значи дека оваа група е значително ориентирана кон нови технологии. Дури двојно повеќе од нивните помлади колеги, што претставува изненадувачки податок, кој треба подетално да се истражи во некое наредно истражување. Повозрасните менаџери за човечки ресурси, над 40 години, повеќе користат традиционални

алатки и методи за управување. Дури 66.7% ја одбрале оваа опција и беше нешто што го очекувавме како резултат.

За да го разбереме феноменот на значително повеќе користење на напредни алатки како што е имплементацијата на вештачка интелигенција од страна на возрасната група која беше меѓу 30 и 40 години, отколку таа до 30 години, сакавме да ја поставиме претпоставката дека можеби раководната менаџерска позиција влијае на зголеменото користење. Бидејќи, корелацијата меѓу возрасната група и работната позиција „Раководна/ Менаџер за човечки ресурси“ или други позиции) е  $Cramér's V = 0.47$ , што укажува на умерено силна поврзаност. Ова значи дека возрасната група има значително влијание врз тоа дали некој ќе биде на раководна позиција.

Па, затоа се продолжи со извлекување на следниве заклучоци од податоците:

- Испитаниците над 40 години се најчесто на позиција Раководна/ Менаџер за човечки ресурси (75% од испитаниците во оваа возрасна група).
- Испитаниците од 30 до 40 години исто така често заземаат раководни позиции, со 70% од нив на позицијата Раководна/ Менаџер за човечки ресурси.
- Испитаниците под 30 години не заземаат раководни позиции, и 87.5% од нив се на нераководни позиции.

### *Евалуација на програмите за обука и развој*

Во однос на истражувачките прашања кои испитуваа како менаџерите за човечки ресурси го мерат влијанието на нивните програми за обука и развој, ги поставивме следните: „Кои од доленаведените методи се користат во вашата компанија за да се измери влијанието на програмите за обука и развој?“ и „Во колкава мера се чувствувате подготвени да го мерите влијанието на програмите за обука и развој?“.

При првото од двете наведени прашања, беа понудени пет методи (проценка на задоволството на вработените за про-

грамите преку анкети и интервјуа, анализа на подобрување на перформансите на вработените, преку следење на бројот на часови за обука кои ги завршуваат вработените, преку испитување на развојот на техничките вештини и преку бројот на стекнати сертификати кај вработените). кои испитаниците требаше да ги оценат преку следната скала: **1. Секогаш 2. ретко 3. никогаш**

Одговорите ни ги дадоа следните резултати:

- Преку проценка на задоволството на вработените (анкети и интервјуа):
  - ◆ Оваа метода е најкористена, со 61.3% од компаниите кои „секогаш“ ја применуваат, а само 9.7% „никогаш“ не ја користат.
- Преку анализа на подобрување на перформансите на вработените:
  - ◆ 51.6% од компаниите „секогаш“ го мерат влијанието на програмите преку перформанси, додека 45.2% од компаниите тоа го прават „ретко“.
- Преку бројот на стекнати сертификати:
  - ◆ Оваа метода е помалку популарна, бидејќи 51.6% од испитаниците ја користат „ретко“, а 32.3% „никогаш“. Само 16.1% „секогаш“ ја користат.
- Преку испитување на развојот на техничките вештини:
  - ◆ Методата за технички вештини се користи почесто, со 41.9% од компаниите кои „секогаш“ го мерат овој аспект, и ист процент (41.9%) кои го прават „ретко“.
- Преку испитување на развојот на техничките вештини:
  - ◆ Методата за следење на бројот на часови за обука се користи со 22.6% од компаниите кои „секогаш“ го мерат овој аспект, а „ретко“ и „никогаш“ ист процент (38.7%).

Помладите менаџери за човечки ресурси имаат поголема подготвеност за прифаќање нови технологии, но можат да имаат помалку подготвеност за користење на развиени методи за мерење на влијанието на програмите за обука. Испитаниците од средна возраст (30-40 години) покажуваат поголема подготвеност за евалуација на резултати и користат различни техники за мерење на влијанието, комбинирајќи ги традиционалните и современите пристапи. Повозрасните испитаници (над 40 години) почесто се потпираат на фидбек од вработените и помалку користат напредни технолошки алатки.

Кога се зема во предвид големината на организациите, се забележуваат следните специфики: Големите организации претежно користат напредни методи за мерење на влијанието, како што се алатките за анализа на перформанси. Во малите организации, интервјуата со вработените и анкетите за задоволство доминираат како главни методи за евалуација на обуките. Повеќе од 60% од испитаниците од малите компании се потпираат на квалитативни мерки, што може да укаже на ограничените алатки и ресурси за подлабока евалуација.

Интересни се податоците кога ќе се земе предвид *родот*, жените почесто користат методи поврзани со проценка на задоволството на вработените преку анкети и интервјуа (70% од женските испитаници). Мажите повеќе користат методи за анализа на перформансите на вработените по завршување на обуките, со повисок процент во споредба со жените (55% наспроти 45%). Ова е во склад со тврдења во студии (Eurofound, 2004; Parry, E., Johannsdottir, O., & Olafsson, S., 2021) направени за разликите во работните мотивации, каде што жените вообичаено се повеќе ориентирани кон интерперсоналните односи и задоволството на вработените, како што се анкети и интервјуа, бидејќи тие ја вреднуваат атмосферата на работното место и комуникацијата. Од друга страна, мажите се повеќе насочени кон квантитативни аспекти, како што се перформансите и резултатите од работата, кои често вклучуваат објективни мерки и анализа на податоци за постигнување цели.

Следното прашање кое ќе го анализиме се одговорите во однос на подготвеноста на организациите да го мерат влијанието на програмите за обука и развој, повеќе од половина од испитаниците (58%) се чувствуваат „донекаде подготвени“ да го мерат влијанието на програмите за обука и развој, додека 32% се „многу подготвени“. Само мал дел (9.7%) од испитаниците не се чувствуваат подготвени воопшто, што укажува дека генерално има високо ниво на самодоверба меѓу менаџерите за човечки ресурси во ИТ-индустријата во врска со нивната способност да ги евалуираат програмите за обука и развој.

Испитаниците со високо образование (додипломски студии) покажуваат највисок степен на подготвеност за мерење на влијанието на програмите за обука. Повеќе од 50% од овие испитаници се изјасниле како „многу подготвени“. Испитаниците со средно образование имаат најнизок степен на подготвеност, при што голем дел од нив (60%) изјавиле дека не се целосно подготвени да го мерат влијанието на програмите за обука.

Овие резултат се во склад со тврдењата и од други истражувања, каде што се истакнува дека нивото на образование влијае на подготвеноста за мерење на влијанието на програмите за обука. Лицата со повисоко образование, како оние со додипломски студии или повеќе, покажуваат поголема подготвеност за користење на напредни техники за евалуација во човечките ресурси, вклучувајќи алатки за анализа на перформансите (Mansour, 2017; Urbancová, 2021). Ова се должи на фактот дека повисокото образование обично ги подготвува вработените со подобри аналитички вештини и подлабоко разбирање на рамките за евалуација на програми. Од друга страна, вработените со пониско ниво на образование, како оние со средно образование, често се потпираат на потрадиционални и квалитативни методи, како анкети за задоволство и интервјуа. Оваа група може да нема пристап до напредни алатки за евалуација или можеби не била изложена на пософистицирани аналитички методи во текот на нивното образование



Големите организации (со повеќе од 250 вработени) покажуваат највисок степен на подготвеност за мерење на влијанието на обуките. Повеќе од 65% од испитаниците од овие организации изјавиле дека се „многу подготвени“. Ова може да се должи на ресурсите и технолошките алатки што големите компании ги имаат на располагање за евалуација на програмите. И овој заклучок е во поткрепен од претходни истражувања, Големите компании се повеќе ориентирани кон мерливи резултати и имаат пристап до системи за управување со обуки и аналитички алатки кои овозможуваат подетална евалуација на програмите (Mansour, 2017; Urbancová, 2021). Во споредба со помалите организации, кои можеби немаат толку развиени капацитети, големите компании инвестираат значителни ресурси за да го следат и мерат влијанието на обуките, што им овозможува да прилагодуваат програми според резултатите.

Со цел утврдување на дополнителни наоди, го користев Cramér's V статистичкиот тест за анализа на категоријални податоци. Пирсоновата корелација е наменета за нумерички податоци, па затоа не е соодветна за вакви податоци. Cramér's V е специјално наменет за ваков вид на податоци. Во овој случај, податоците како „Со кој род се идентификувате?“, „Степен на образование“, „Работна позиција“ и слично се категоријални. Тоа значи дека тие претставуваат текстуални или номинални вредности (категории), а не броеви.

За правење на корелации помеѓу податоците за две категоријални варијабли користев Cramér's V. Тој е корисен за податоци кои содржат различни нивоа на одговори, како што се различни степени на образование, различни големини на компании и различни начини на прилагодување на промените во ИТ-индустријата. Но, него го искористивме и за мултиваријабилната анализа. Од друга страна за малиот примерок со нумерички податоци беше Пирсоновиот тест за корелации корисен помеѓу повеќе варијабли. За мултиваријабилната анализа се разгледаа сите категории заедно преку техника како **multiple correspondence analysis (MCA)**.

При анализа на општите податоци кои ги имаме како што се степен на образование и големина на организацијата во која што работите, може да се забележи комбинација која има највисока корелација со Cramér's V од 0.47, што укажува на умерено силна врска. Тоа значи дека степенот на образование е поврзан со големината на организацијата во која луѓето работат. На пример, можеби е поверојатно луѓето со повисоко образование да работат во поголеми организации. Студиите (Mansour, 2017; Urbancová, 2021) покажуваат дека во поголемите организации е поверојатно да се вработат луѓе со повисоко образование поради природата на специјализираните задачи и ресурси што тие компании ги имаат на располагање.

Помеѓу општата варијабла „Работна позиција“ и „Како менаџерите за човечки ресурси во ИТ-индустријата се прилагодија на промените“, со Cramér's V од 0.32, оваа врска покажува дека начинот на кој менаџерите за човечки ресурси се прилагодуваат на промените е умерено поврзан со нивната работна позиција.

Од анализата на корелациите меѓу нумеричките и категоријалните податоци можеме да извлечеме неколку значајни заклучоци:

### *1. Висока корелација меѓу години на работен стаж и мерењето на влијанието на програмите за обука*

Највисоката корелација (Cramér's V = 0.83) се појавува меѓу „Вкупно години на работен стаж/искуство во областа на човечки ресурси“ и категориите за мерење влијание на програмите за обука и развој. Ова сугерира дека колку подолго некој има работен стаж, толку повеќе се мери и евидентира влијанието на програмите за обука во организацијата. Ова може да укажува дека искуството во човечки ресурси ја зголемува свесноста и важноста на евалуацијата на програмите за развој. Ова го потврдуваат и други студии (Mayhew, 2018).

## *2. Умерена врска меѓу агајшацијата на менаџерите и нивната работна позиција:*

Иако, корелацијата е помала, има умерена поврзаност меѓу „Како менаџерите за човечки ресурси се прилагодуваат на промените во технологијата“ и „Работна позиција“. Ова може да значи дека оние на повисоки позиции имаат поголема флексибилност или се поактивни во прилагодувањето на новите технологии и начини на работа.

## *3. Силна врска меѓу методите за евалуација на обука и големината на компанијата:*

Неколку методи за мерење на влијанието на програмите за обука покажуваат силна врска со големината на компанијата. Поголемите компании имаат повеќе структурирани и формализирани начини за евалуација на програмите за развој, што можеби не е случај кај помалите организации.

### **Заклучоци:**

- ✓ **Мерење на програмите за развој:** Поголемите компании користат понапредни методи за мерење на влијанието на програмите за обука и развој, додека помалите организации се потпираат повеќе на анкети и интервјуа. Тие обично имаат повеќе ресурси и структури за користење на напредни методи за мерење на влијанието на обуките, како што се анализа на перформанси и квантитативни методи. Во помалите организации, анкети и интервјуа се најчест метод за мерење на програмите
- ✓ **Адаптација на технологијата:** Менџерите за човечки ресурси со поголем стаж и повисоко образование покажуваат поголема склоност кон користење на нови технологии и методи за управување, додека помладите и менаџерите со помалку стаж користат традиционални

методи. Тоа го видовме во резултатите и во друга студија (Ben Mansour et al., 2017).

### Препораки:

- ✓ **Инвестиции во образованието и обуките:** За да се подобри прилагодувањето на новите технологии, компаниите треба да продолжат да инвестираат во образованието на своите вработени и да поддржат обуки кои вклучуваат нови алатки и методи за управување со човечките ресурси. Оваа препорака е многу важна, особено за организации кои сакаат да го зголемат прилагодувањето на новите технологии и да ги подобрат вештините на своите вработени. Компаниите треба да продолжат да ги поддржуваат програмите за континуирано учење и обука (Ben Mansour et al., 2017; Urbancová et al., 2021).
- ✓ **Развивање на методологии за евалуација:** Помалите организации треба да се охрабрат да усвојат понепредни алатки за евалуација на обуките и развојот, кои ќе им овозможат појасно да ги измеруваат резултатите и влијанието врз вработените.
- ✓ **Флексибилни стратегии за управување:** Менаџерите за човечки ресурси треба да развијат флексибилни стратегии за прилагодување на брзите технолошки промени, особено во ИТ секторот, каде што технолошките иновации постојано ги менуваат потребите на пазарот.



# ПРЕДИЗВИЦИ ЗА МЧР ПРИ УПРАВУВАЊЕ ОД ДАЛЕЧИНА И ЕТИЧКИ ДИЛЕМИ

Проф. д-р Мирјана Борота Поповска

Денес станаа реалност резултатите од истражувањето на (Baker, Mary, 2021) за иднината на работата после КОВИД-19 кои укажуваа на фактот дека 48% од вработените ќе продолжат да работат од далечина, барем делумно. Поновото истражување спроведено од агенцијата Галуп во 2023 ја потврдува новата реалност на работните места. Во САД во 2023 година околу 28% од вработените работеле целосно од далечина, додека 42% практикувале хибриден модел. За споредба, пред пандемијата, само околу 5% од вработените во ИТ секторот работеле целосно од дома (Ben Wigert, et al. 2023). Според податоците од Statista, во 2023 година околу 25% од вработените во Германија работеле од дома барем делумно. Во ИТ оваа бројка била значително повисока, со 75% од вработените кои работеле од дома. Според извештајот на Office for National Statistics (ONS) на Велика Британија, во периодот од септември 2022 до јануари 2023 година, 44% од работниците пријавиле дека работат од дома или во хибриден режим.

Овие податоци покажуваат дека работата од далечина стана значајна компонента во работните аранжмани во Европа, особено во секторите како ИТ, каде што природата на работата дозволува поголема флексибилност.

Работењето на далечина има повеќе ефекти на организацијата и секојдневното работење. Сепак треба да се издвојат и предизвиците кои доколку не се препознаат можат да доведат до негативни ефекти. Во однос на виртуелната комуникација

очекувано е да се јават недоразбирања поради недостаток на невербални сигнали, но и преоптеретеност со информации. Физичката одвоеност може да доведе до чувство на изолација и намалена ангажираност (Wang et al., 2020). Отсуството на физички простор го отежнува создавање на заедничка организациска култура и идентитет. Оценувањето на продуктивноста може да биде засновано на видливост, а не на реалните резултати, што е предизвик во работата од далечина. Работата од дома може да го наруши балансот помеѓу работа и приватен живот, што може да влијае на продуктивноста и добросостојбата.

Работата од далечина отвори бројни етички предизвици и дилеми кои компаниите мора внимателно да ги разгледаат за да обезбедат фер и етички услови за работа. Еден од главните предизвици е приватноста на вработените поради зголемениот надзор, кој може да го наруши балансот помеѓу довербата и контролата (West, 2019). Дополнително, работата од дома често ги замаглува границите меѓу работниот и приватниот живот, што може да доведе до прекумерна работа и зголемен стрес (Baert et al., 2020). Пристрасноста кон присуството, каде што вработените кои не се физички видливи може да бидат неправедно оценети, е уште еден значаен проблем (Spicer, 2020). Нееднаквиот пристап до технолошки ресурси создава уште една етичка дилема, бидејќи не сите вработени имаат исти услови за далечинска работа (OECD, 2021). Покрај тоа, работата од далечина може да предизвика изолација и намалена инклузивност, особено кај ранливите групи (De la Roche & Simović, 2023). Постојат и ризици од злоупотреба на флексибилноста од страна на вработените (Pichler, 2021), како и негативни влијанија врз менталното здравје поради чувството на изолација (Wang et al., 2021). Технологијата, исто така, може да создаде предизвици за оние кои немаат соодветни дигитални вештини, што доведува до нееднаквост (Savić, 2020). Сите овие елементи бараат етички и внимателен пристап за да се овозможи фер и ефективно работење од далечина.

## Резултати од истражувањето

### Најзначајни предизвици при управување од далечина

Во однос на предизвиците за МЧР во управувањето од далечина и дисперзирана работна сила испитаниците како најзначајно го издвоиле „Одржување на високи нивоа на ангажираност“ (3.87), и со право бидејќи оценувањето на продуктивноста може да биде засновано на видливост, а не на реалните резултати. На второ место по значајност е „Предизвици во поттикнувањето на тимска работа“ (3.84), на трето „Усогласување на законските барања“ (3.23). Потоа следи „Ефикасно управување со перформанси“ (3.19), „Потреба од технологија“ (3.06) и „Тешкотии во комуникација“ (2.84). Проблемот со намалената ангажираност може да се препише на физичката раздвоеност со колегите и од работното место што води до изолација и намалена мотивација. За да се адресира ова, Dinh et al. (2021) предложија дека организациите мора да создадат можности за социјална интеракција и тимско градење, дури и во виртуелна





средина, за да се одржи чувството на заедништво и поврзаност меѓу вработените. Редовни виртуелни социјални настани, неформални групи за чат и програми за запознавање можат да помогнат да се зајакне чувството на припадност и ангажираност во културата на работа од далечина.

Во однос на професионалната подготвеност да се справат со овие предизвици 12.9% сметаат дека не се воопшто подготвени, 41.9% се чувствуваат делумно подготвени, додека 45.2% се чувствуваат сосема подготвени. За да одговорат на овие предизвици професионалците за менаџмент на човечки ресурси треба да се вешти во користење на различни дигитални алатки за комуникација, како што се платформи за видео состаноци и социјални мрежи за тимови (Slack, Zoom, Microsoft Teams). Овие алатки се клучни за воспоставување и одржување на редовни комуникации меѓу вработените и тимовите, дури и кога тие работат далечински. Способноста да организираат и модерираат виртуелни социјални настани и тимска работа е неопходна за да се поттикне чувство на заедништво и поврзаност помеѓу вработените. Ова вклучува креативни пристапи за одржување на виртуелни тимски активности кои ја зајакнуваат соработката. Висок степен на емоционална интелигенција е потребен за да се препознаат потребите на вработените, да се поддржат во моментите на изолација и да се поттикне чувство на припадност.

Подготвени за справување со предизвици при управување од далечина	%
Воопшто не сум подготвен/а	12.9
Донекаде подготвен/а	41.9
Многу подготвен/а	45.2
Тотал	100.2

## Поттикнување на инклузивна култура

Во однос на прашањето за стратегиите кои би имале ефект за поттикнување на инклузивна култура на работното место, испитаниците сметаат дека е најзначајно „обезбедување еднаков пристап до можностите за напредување во кариера“ 38.7%.

Потоа „промовирање на различноста“ 19.4%. На трето место по важност се издвоени „креирање ресурсни групи на работење“ и „редовни истражувања и проценка за различноста и вклучувањето“ со 12.9%. Потоа следат „обука за различност“ со 9.7% и „програми за менторство“ со 3.2%.

Овие наоди упатуваат дека МЧР треба да развива и спроведува стратегии кои ќе обезбедат еднаков пристап до можностите за кариера за сите вработени. Процедурите за промоција и системите за оценување треба да бидат транспарентни и да ја елиминираат пристрасноста. МЧР треба активно да промовира различност преку иницијативи кои вклучуваат вработување луѓе со различни позадини, култури и искуства. Ова може да се реализира преку креирање инклузивни кампањи за регрутација и промоција на различноста како организациска вредност. Креирањето на ресурсни групи за различни категории на вработени и спроведувањето на редовни истражувања за различност и инклузија се важни алатки за МЧР. Овие активности овозможуваат континуирано следење на состојбите и развивање стратегии за унапредување на инклузивноста.



Одржувањето на силна организациска култура во географски дисперзирана организација и вработени кои работат од далечина е сериозен предизвик за овие компании бидејќи отсуството на заеднички физички простор може да ја ослаби поврзаноста и заедничките вредности. Во вакво опкружување лидерите играат клучна улога во одржувањето на културата, при што нивната задача е да комуницираат транспарентно, често и со јасни очекувања (Dinh et al., 2021). Тие треба да покажат емпатија, доверба и флексибилност за да го одржат ангажманот и отчетноста на вработените, притоа приоритет да бидат резултатите од работата пред физичкото присуство.

### *Бариери за инклузивна организационска култура*

Во однос на бариерите за инклузивна и кохезивна организациска култура истражувањето укажува на три клучни бариери, секоја со важност од 22.6%, кои влијаат на организациската култура и тоа: „несвесна пристрасност во одлуките“; „недостаток на знаење за различност“; „отпор кон промените“. За изборот „несоодветна обука за различност“ се определиле 16.1% и за „ограничен пристап кон разновидни таленти“ се определиле 9.7%. Овие податоци сугерираат дека професионалците за менаџмент на човечки ресурси треба да воведат алатки кои ќе ја



зголемат свеста кај вработените и менаџерите за надминување на пристрасноста при носењето на одлуките. Воедно треба да се насочат кон креирање на образовни програми за вработените и менаџерите за културолошки, генерациски и други форми на различности. Отпорот кон промени дополнително нагласува потребата за внимателно управување со процесите на трансформација во организациите.

Во однос на подготвеноста за промоција на разновидна и кохезивна култура мислењата се поделени 48.4% сметаат дека се донекаде подготвени или делуно подготвени. Само 3.2% сметаат дека не се воопшто подготвени.

### *Етички предизвици*

Како најголем етички предизвик е издвоен „Следење и надзор на вработени“ 25.8%. Овој податок имплицира дека професионалците за човечки ресурси се свесни за тенката граница меѓу контролата и нарушувањето на приватноста. Организациите често користат софтвер за следење на активностите на вработените при работа на далечина употребувајќи технологии за следење, како што се мониторинг на интернет активност, видео надзор, или следење на работни перформанси што може



да доведе до прекумерен надзор и нарушување на приватноста. Исто така може да влијае негативно на довербата и работното задоволство. Следи „конфликт на интереси“ со 19.4%. На трето место е издвоено „Балансирање на побарувачка за таленти“ 16.1% и „справување со чувствителни етички прашања“ 16.1%. За „Решавање на прашања за пристрасност и дискриминација“ се определиле 12.9% и за „Приватност и доверливост“ 3.2%.

Во однос на личната подготвеност да се справат со етичките предизвици 54% сметаат дека се делумно подготвени, додека 42% се сосема подготвени за овие предизвици.

### Заклучок:

Како заклучок, истражувањето ја потенцира потребата од адаптација на менаџерските практики и стратегии во контекст на работата од далечина, особено по пандемијата на КОВИД-19. Управувањето од далечина ќе бара и специфични стратегии за одржување на ангажираноста на вработените, продуктивноста и културата на компанијата. Етичките предизвици како што се следењето на вработените, конфликтите на интереси и справување со етички дилеми бараат внимателно управување за да се зачуваат довербата, приватноста, ангажираноста и продуктивноста во организациите. Организациите кои се во можност да воведат транспарентни, етички практики и стратегии за справување со овие предизвици ќе имаат поголема шанса за успешно адаптирање кон новите работни аранжмани. Дополнително, културата на различност и инклузија треба да биде во центарот на организациските напори, бидејќи тие придонесуваат за поголема иновација и одржливост.

### Препораки:

1. Развој на транспарентни политики за следење на продуктивноста и почитување на приватноста. Организациите треба да развијат јасни политики за следење на

- вработените, осигурувајќи дека овие активности се во согласност со етичките и правните норми. Вработените треба да бидат целосно информирани за обемот на следењето, а приватноста треба да биде заштитена колку што е можно.
2. Подобрување на етичката обука за менаџерите и вработените. Препорачливо е да се воведат програми за етичка обука на сите нивоа во организацијата, со акцент на справување со пристрасностите, дискриминацијата и конфликтите на интереси. Ова ќе помогне во развој на свест и подобро справување со етичките дилеми.
  3. Промовирање на култура на различност и инклузивност. За да се надминат бариерите како што се недостаток на знаење за различност и отпор кон промени, МЧР треба да воведат програми за унапредување на знаењето. Да развива и спроведува стратегии кои ќе обезбедат еднаков пристап до можностите за кариера за сите вработени.
  4. Флексибилни работни аранжмани и поддршка за ментално здравје. Работата од далечина може да влијае на менталното здравје и добросостојбата на вработените. Затоа, препорачливо е да се обезбеди флексибилност во работните аранжмани, како и поддршка преку програми за управување со стрес и одржување на здрав баланс меѓу работа и приватен живот.
  5. Користење на дигитални алатки за подобрување на тимската соработка. Во услови на работа од далечина, организациите треба да инвестираат во дигитални алатки кои ќе го олеснат комуникацискиот процес и ќе ја зајакнат тимската работа. Редовни виртуелни настани и можности за неформална социјална интеракција можат да го зајакнат чувството на заедништво.
  6. Континуирано следење на етичките предизвици. Организациите треба редовно да вршат проценки на етич-

- ките прашања поврзани со работата од далечина и да ги адаптираат своите политики со цел да обезбедат фер и транспарентно управување со вработените.
7. Истражување на ефектите од хибридниот модел. Како што хибридниот модел станува се поактуелен, идни истражувања треба да се фокусираат на ефектите од оваа форма на работа врз организациската култура, продуктивноста и етичките предизвици.

## Заклучок

Во ИТ - индустријата, која се карактеризира со висок степен на компетитивност и сложени услови на работното место, функцијата на МЧР е од клучна важност. Секторот за ЧР е еден од секторите во ИТ- компаниите што дава можност на професионалците за ЧР да бидат креативни и иновативни во надминувањето на клучните предизвици со работната сила. Во последните години, ИТ - индустријата значително еволуирала и е поразлична од онаа во раните 2000-ти кога штотуку се раѓаа ИТ - компаниите. Вештачката интелигенција полека, но сигурно, го менува пазарот на ИТ - производи и услуги, со тоа и конкурентната позиција на ИТ компаниите станува несигурна.

Новите, променети услови наметнуваат и нови облици на управување со вработените и ја истакнуваат сè поголемата стратешка улога на МЧР. Новите стратегии на МЧР треба да ја нагласат стратешката перспектива на управување со работната сила, наспрема вообичаената досегашна трансакциска улога на МЧР. Затоа, особено е важно, менаџерите за ЧР да имаат силно развиени компетенции за правилно усогласување на стратегиите за ЧР со севкупните деловни цели на компанијата и да понудат решенија за управување со работната сила што ќе овозможат најдобро стратешко позиционирање на пазарот. Стратешкото усогласување на МЧР подразбира дека практиките за стекнување, развој и задржување таленти, како и практиките кои поттикнуваат кохезивна и продуктивна работна средина, директно ги поддржуваат бизнис целите на компанијата. Истражувањето покажа дека менаџерите за ЧР во ИТ компаниите имаат потреба од понатамошно надоградување и усовршување на вештините и знаењата.



Наодите сугерираат дека менаџерите и професионалците за ЧР во поголемите ИТ - компании се подобро запознаени со новите трендови во МЧР, што покажува дека поголемите компании имаат стратешка предност во препознавањето на промените и движењата во индустријата. Обуките и развојот на менаџерите за ЧР се повеќе во насока на градење лидерски капацитети, што очигледно недостасуваат и со што се става акцент на потребата за стратешко водење на ЧР и влијание врз креирањето и одржувањето на инклузивна организациска култура и медијаторството.

Големината на компанијата е важен фактор во примената на напредни методи за оценка на ефектите од програмите за обука и развој. Поголемите компании предничат во користењето на нови методи, наспрема помалите компании. Во истражувањето се потврди важноста од вложувањето во знаење и поседувањето на високи компетенции и искуство. Менаџерите за ЧР со поголемо работното искуство и повисокото образовно ниво се поадаптабилни на новите технологии и нови начини на управување.

Конечно, со оглед дека работата од далечина останува важен модус на работа за ИТ професионалците, МЧР има обврска да адаптира специфични практики што ќе ги адресираат прашањата на одржување високо ниво на ангажираност и продуктивност на работната сила, како и одржувањето на култура на соработка и тимска кохезија. Етичките прашања и искуствата на вработените стануваат многу важни, а компаниите ќе можат да се адаптираат на новите работни ангажмани само ако менаџерите за ЧР успеат да имплементираат стратегии за ефикасно справување со етичките предизвици и дилеми, како и транспарентни и етички работни практики кои ја градат довербата на вработените во организацијата.

## Користена литература

Agrawal, N. M. (2000). Human issues and challenges in Indian software industry. *IIM Bangalore Research Paper*, No. 152. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2161791>

Baker, M. (2021). 9 future of work trends post-COVID-19. *Gartner*. [www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-ofwork-trends-post-covid-19](http://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-ofwork-trends-post-covid-19)

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). The COVID-19 crisis and telework: A research into the impact on employee well-being. *IZA Institute of Labor Economics*.

Ben Mansour, J., Naji, A., & Leclerc, A. (2017). The relationship between training satisfaction and the readiness to transfer learning: The mediating role of normative commitment. *Sustainability*, 9(5), 834. <https://doi.org/10.3390/su9050834>

Borota Popovska, M., & Topuzovska Latkovikj, M. (2015). Competency framework for human resource professionals. Skopje: Institute for Sociological, Political and Juridical Research.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business Press.

da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., ... & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111.

Eurofound. (2004). Gender differences in performance motivation. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Retrieved from <https://www.eurofound.europa.eu>

Gahan, P., Theilacker, M., Adamovic, M., Choi, D., Harley, B., Healy, J., & Olsen, J. E. (2021). Between fit and flexibility? The benefits of high-performance work practices and leadership capability for innovation outcomes. *Human Resource Management Journal*, 31(2). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12316>

- Gibbons, J. M., & Woock, C. (2007). Evidence-based human resources: A primer and summary of current literature. *Conference Board, Incorporated*.
- Kenney, J. (2019). Exploring the impact of employee training and development on organizational efficiency. *IOSR Journal of Business and Management*, 25(4), 56-63. <https://www.iosrjournals.org>
- Lawler III, E. E., & Boudreau, J. W. (2015). *Global trends in human resource management: A twenty-year analysis*. Stanford University Press.
- Mahamudul, H., Jambulingam, M., Nurul Alam, M., & Islam, C. (2019). Redesigning the retention strategy against the emerging turnover of generation Y: Revisiting the long-standing problems from 20th to 21st century. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(2), 1-16. [https://expert.taylors.edu.my/file/remis/publication/103400\\_5904\\_1.pdf](https://expert.taylors.edu.my/file/remis/publication/103400_5904_1.pdf)
- Mayhew, R. (2018). Relationship between training and employee performance. *Chron*. <https://work.chron.com/relationship-between-training-employee-performance-25932.html>
- Moris, D. (1969). *A history of technology & invention progress through the ages* (Vols. 1-3).
- Moschetto, M. (2014). Key trends in workforce management and new challenges for HR. *Employment Relations Today*, 40(4), 7-13.
- O'Donovan, D. (2018). Diversity and inclusion in the workplace. In *Organizational behaviour and human resource management: A guide to a specialized MBA course* (pp. 73-108). Springer International Publishing.
- Parry, E., Johannsdottir, O., & Olafsson, S. (2021). Working together: Effects of gender composition on job satisfaction and commitment. *Emerald Insight*. Retrieved from <https://www.emerald.com>
- Phillips, M., Wright, P., Ulrich, M., & Burns, E. W. (2021). Where have we been and where are we going: The HRCS competency model from round 1 to round 8. *The RBL Group*. <https://www.rbl.net/insights/articles/where-have-we-been-and-where-are-we-going-the-hrcs-competency-model-from-round-1-to-round-8>
- Przytuła, S., Strzelec, G., & Krysińska-Kościańska, K. (2020). Re-vision of future trends in human resource management (HRM) after COVID-19. *Journal of Intercultural Management*, 12(4), 70-90.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133. <https://smlr.rutgers.edu/sites/smlr/files/Documents/Faculty-Staff-Docs/Schuler%20and%20Ibraiz%20JWB%202010.pdf>

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.

Ulrich, M., Kryscynski, D., Ulrich, D., Brockbank, W., & Slade, J. (2016). 2016 HR competency model. *Human Resource Competency Conference 2016*. The RBL Group. [https://www.apg.pt/downloads/file954\\_pt.pdf](https://www.apg.pt/downloads/file954_pt.pdf)

Zabijakin Catleska, V. (2018). Стратешки практики на човечки ресурси: Теорија и емпириски показатели. Скопје: BIGOSS.

#### **Интернет извори:**

11 HR trends to know for 2024. (n.d.). *Indeed.com*. <https://www.indeed.com>

How people want to work – preferences for remote work after the pandemic. (n.d.). *Europa.eu*. <https://europa.eu>

ONS.GOV.UK. (n.d.). *Characteristics of homeworkers Great Britain September 2022 to January 2023*. <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/articles/characteristicsofhomeworkersgreatbritain/september2022to-january2023>

STATISTA. (n.d.). Unser research versprechen. <https://de.statista.com/statistik/info/unser-research-versprechen>

The future of hybrid work: 5 key questions answered with data. (n.d.). *Gallup.com*. <https://www.gallup.com>

Top HR challenges in the IT industry. (n.d.). *Emgage*. <https://emgage.work/hr-challenges-in-it-industry/>

## За авторите

Проф.д-р Мирјана Борота Поповска е редовен професор на повеќе предмети во областа бизнис и менаџмент во Институтот за социолошки и политичко правни истражувања и докторските студии по Социологија на организација и Организациони науки и управување (менаџмент) при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“, Скопје. Во текот на 30-годишното работно искуство во истражувачки институт учествувала во многу научно истражувачки и апликативни проекти во различни области од општествените науки. Како резултат на научноистражувачкиот интерес особено во областа менаџмент на човечки ресурси, стратегиски менаџмент, деловна етика има објавувано научноистражувачки трудови во реномирани списанија.

Проф. д-р Весна Забијакин Чатлеска е редовен професор по менаџмент и бизнис во Институтот за социолошки и политичко-правни истражувања, при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје. Ангажирана е како предметен наставник на студиската програма од втор циклус по Менаџмент на човечки ресурси. Во рамки на Докторската школа на УКИМ, е предметен наставник на студиските програми по Организациони науки и управување (менаџмент), Социологија на организација и Социологија на опкружување. Има објавено повеќе научни трудови од областа на менаџмент и претприемништво во домашни и меѓународни научни списанија и публикации и учествувала во национални и меѓународни проекти. Проф. Весна Забијакин Чатлеска е автор на рецензирана книга – монографија, под наслов „Стратешки практики на човечки ресурси: Теорија и емпириски показатели“, Скопје, Бигос, 2018.

Проф. д-р Марија Топузовска Латковиќ е редовен професор по менаџмент на човечки ресурси и истражувачка методологија за бизнис и менаџмент, во Институтот за социолошки и политичко-правни истражувања, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје. Во континуитет објавува научни трудови од полето и областа, учествува во домашни и меѓународни истражувања и е предметен наставник во рамки на постдипломските студии по Менаџмент на човечки ресурси и докторските студии по Организациски науки и управување (менаџмент) и Социологија на организација.

Асс. м-р Блаже Јосифовски е асистент-истражувач во областа: наука за организација, бизнис-менаџмент и управување со човечките ресурси на Институтот за социолошки и политичко-правни истражувања (ИСППИ) при Универзитетот „Свети Кирил и Методиј“ во Скопје. Во поглед на професионалната дејност, има и работно искуство во граѓанскиот сектор, државната управа и како консултант

