МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
СВЕТИ НИКОЛЕ
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО
СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

МАГИСТЕРСКА РАБОТА

ПОТРЕБАТА ЗА УВОЗ НА РАБОТНА СИЛА ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ЗА ГРАДЕЖНИШТВО И ПРОИЗВОДСТВО (МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО МАКЕДОНИЈА) ПОРАДИ ЗГОЛЕМЕНИОТ ТРЕНД НА ИСЕЛУВАЊЕ ОД МАКЕДОНИЈА

СТУДЕНТ: ЈАСНА МУШКАРСКА СТРУМЕНИКОВСКИ
БРОЈ НА ИНДЕКС: М211008
МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р ЉУПЧО ВЧКОВ

СВЕТИ НИКОЛЕ, 2025

АПСТРАКТ

Промените на светскиот политички систем како и транзициите со себе носат и промени во светот на економијата. Последените децении далеку многу се разликуваат во однос на тие пред нив на економски план. Промените кои се случија во деловното окружување условија промени и во стопанскиот сектор кои ја наметнаа потребата од повторно дефинирање на приоритетите. Дефицитот на работна сила во Република Северна Македонија станува веќе сериозен проблем за претпријатијата во државата.

Глобално, тоа значи прифаќање на парадигмите на развиените економии, што пак, на претпријатијата им ја наметна потребата за постојано адаптирање во трката за опстанок и континуиран развој. Се со цел профитабилно и одржливо конкурентско позиционирање во стопанството, претпријатијата се соочени со континуираниот процес на иновирање, како основа на процесот на изборување и зачувувување на своето место на пазарот. Глобално, тоа ги доведе малите и средни претпријатија за прифаќање на парадигмите на развиените економии, што им ја наметна потребата за постојано адаптирање во трката за опстанок и континуиран развој.

Клучни зборови: претпријатие, економија, работна сила, увоз

ABSTRACT

Changes in the world political system as well as transitions also bring changes in the world of economy. The last decades are very different from the previous ones in economic terms. The changes that took place in the business environment caused changes in the economic sector as well, which imposed the need to redefine priorities. The shortage of manpower in the Republic of North Macedonia is already becoming a serious problem for enterprises in the country.

Globally, it means accepting the paradigms of developed economies, which, in turn, imposed on enterprises the need for constant adaptation in the race for survival and continuous development. All with the aim of profitable and sustainable competitive positioning in the economy, enterprises are faced with the continuous process of innovation, as the basis of the process of selection and preservation of their place in the market. Globally, it has led small and medium enterprises to accept the paradigms of developed economies, which has imposed on them the need for constant adaptation in the race for survival and continuous development.

Keywords: enterprise, economy, workforce, import

С О Д Р Ж И Н А

АПСТРАКТ 2
ABSTRACT 3
1. ВОВЕД....6
2. ДЕФИНИРАЊЕ НА ОСНОВНИТЕ ПОИМИ....7
2.1. Поим за претпријатие 7
2.2. Видови претпријатија 7
3. РАЗНОВРСНОСТ НА РАБОТНАТА СИЛА 9
3.1. Важноста и придобивките од управувањето со различноста....10
4. ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ ВРЗ РАЗНОВРСНОСТА 13
4.1. Глобализација....13
4.2. Социо-економска средина 15
4.3. Миграција....19
5 ДЕФИНИЦИЈА НА ЕТИКА....21
5.1. Деловна и организациска етика....21
5.2. Менаџерска етика....22
6 КУЛТУРНА РАЗЛИЧНОСТ....25
6.1. Интеркултурализам....26
6.2. Мултукултурализам....27
7 РАЗВОЈ НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ БИЗНИСИ 29
7.1. Дефинирање на малите и средни бизниси 29
7.2. Карактеристики на малите и средни бизниси....32
7.3. Форми на организирање на малите и средните бизниси....34
7.4. Значење на малите и средните бизниси 37
8 МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ И НИВНО ЗАДРЖУВАЊЕ НА РАБОТНИТЕ МЕСТА....39
8.1. Дефинирање на поимот мотивација 39
8.2. Користење на мотивациски техники за управување со човечките ресурси 40
8.3. Мониторнинг и управување со успешноста на вработените 43

8.3.1. Дефинирање на успешност 43
8.3.2. Цели на следење на успешноста 44
8.3.3. Критериуми за работна успешност 46
8.3.4. Извори на информации за успешноста 46
9 ВРАБОТУВАЊЕТО НА СТРАНЦИ И НЕГОВОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ 49
9.1. Концептот на вработување на странци и неговите причини 49
9.2. Економски ефекти од управувањето со човечките ресурси 51
10 ПРИЧИНИ И МОТИВИ ЗА ИСЕЛУВАЊЕ ОД РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА 52
10.1. Економски мотиви 53
10.2. Индивидуални мотиви 54
11 УВОЗ НА РАБОТНА СИЛА 55
11.1. Ефекти од увоз на работна сила 58
11.2. Постапка за издавање на работна дозвола врз основа на барање на работодавач и на корисник на услуги 60
11.3. Иселување на младите од Македонија 66
12 МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 70
12.1. Проблем и цел на истражувањето 70
12.2. Истражувачки хипотези 71
12.3. Резултати од направеното емпириско истражување 72
13 ЗАКЛУЧОК 94
Користена литература 97

1. ВОВЕД

Како основни двигатели за постигнување на забразан економски раст, како место кое има и создава можности за зголемување на вработеноста и конкурентноста во една држава, малите и средни бизниси се предмет на постојано учење и истражување.Зголемениот број на мали и средни бизниси е уште една причина за големиот интерес за истите независно од големата стапка на морталитет на малите претпријатија која се појавува во првата година од работењето, односно во првите пет години, специфичноста која ја имаат во нивното работење и функционирање и позитивната клима која успешните мали и средни бизниси ја создаваат. Малите бизниси се можност за дејствување во одредена стопанска дејност со мал капитал. За нивната застапеност во современото општество зборуваат и податоците дека микро претпријата и средните претпријатија се вистински гиганти во Европската Унија, дури 91,5 % се микро претпријатија, 67% од работните места во европскиот приватен сектор припаѓаат на малите и средни бизниси. Бројот на мали претпријатија и во Република Северна Македонија постојано е во пораст. Малите претпријатија имаат едноставна организација и структура која е под водство на сопственикот и токму со таквата нивна поставеност се истакува неговата претприемачка природа. Иако најголем дел од нив остануваат мали, сепак покрај големиот број на проблеми и замки со кои се соочуваат остануваат да бидат еден вид на локомотива која го влече целото стопанство во нагорна линија. Малите бизиси се распростаранети во сите сектори. Најприсутни во Република Северна Македонија се трговија на големо и мало, услуги, индустрија, како и градежништво.

2. ДЕФИНИРАЊЕ НА ОСНОВНИТЕ ПОИМИ

2.1. Поим за претпријатие

Функционирањето и развојот на секоја општествена заедница се поврзува со извршување на соодветни деловни активности под чие што дејство се создаваат најразлични производи и услуги за задоволување на потребите на потрошувачите. Претпријатијата претставуваат носители на деловните активности и тие претставуваат посебни стопански субјекти. Со други зборови кажано претпријатијата претставуваат посебен вид на организационен облик на дејствување, во кој се комбинираат средства и предметите за работа и човечките ресурси заради остварување на соодветен деловен резултат. Основа во функционирањето на претпријатието, како основен субјект на пазарното работење е воведувањето на промени во работењето и постојаното менување на целите во работењето и прилагодување на барањата на пазарот и зголемените потреби на луѓето. Првите почетоци за поимно определување на поимот претпријатие датираат од далечната 1937 година, кога Роналд Коуз во своето дело „Потеклото на претпријатието“ го поставил прашањето за причините за постоењето на претпријатието, при што одговорил дека претпријатието постои бидејќи трошоците за насочување на ресурсите на претпријатието се пониски од трошоците за користење на пазарниот механизам (Петревска, 2018).

2.2. Видови претпријатија

Претпријатијата кои постојат во современото стопанство можат да се категоризираат според различни критериуми. Примарна категоризација на претпријатијата е според големината и според правниот облик, што пак не значи дека претпријатијата не можат да се диференцираат и според други критериуми. Поголемиот број претпријатија во секое стопанство се *мали претпријатија*. Во оваа група на претпријатија се вклучува голем број различи претпријатија од сосема мали во кои работат само нивните сопственици, сами или со членовите на семејството, до значително големи претпријатија кои со своите карактеристики ги зближуваат кон претпријатијата кон средна големина. Големото

значење на малите претпријатија се огледа во улогата која овие претпријатија ја имаат во зголемувањето на вработеноста , диверсификацијата на стопанската структура, иновативната активност, техничкиот прогрес, реализацијата на одредени општествени цели и сл. Со малите претпријатија се поврзува и поимот на претприемништво, затоа што претприемачките идеи најчесто се реализираат со формирање нови претпријатија. Од друга страна пак претпиемништвото не треба да се врзува само за новоформираните, односно малите претпријатија, бидејќи како движечка сила тоа е еднакво присуство во сите претпријатија.

Релативноста на индикаторите на големината го отежнува разграничувањето на *средните претпријатија* од малите, од една страна и големите претпријатија од друга страна, така што средните претпријатија имаат истовремено карактеристики на мали и големи претпријатија. Најголема разлика меѓу малите и средни претпријатија е во организацијата на трудот, организациската структура и начинот на управување. Додека за малите претпријатија е карактеристична неформалната организација и едноставната организациска структура, организациската структура на средните претпријатија формализирана со повеќе хиерархиски степени по правило функционална, со дефинирани работни места и односи меѓу нив, со утврдени правила и процедура формализирани комуникации на вработените и сл. За таа разлика од малите претпријатија чии проблеми се релативно едноставни и врзани главно за тековното работење и во кои донесувањето на одлуки е концентрирано кај сопствениците, средните претпријатија се соочуваат со многу посложени проблеми чие решавање бара професионално управување со претпријатието. Самиот развој и раст на претпријатијата од мали во средни ја менува и природата на проблемите кои се поврзани со управувањето, знаењето и вештините кои се потребни за решавање на тие проблеми. Како една од основните карактеристики на *големите претпријатија* е големината, која што исто така значи можност да се влијае на резултатите.. Најзначајната предност на големите претпријатија е предност на т.н економија на обемот која овозможува производство по пониски трошоци. Економијта на обем е последица на бројни рационалности кои настануваат во големите претпријатија како што се: користењето на средства со голем капацитет, пазарни предности, поефикасно управување, предности во обезбедување на финансиски средства и сл.

3. РАЗНОВИДНОСТ НА РАБОТНАТА СИЛА

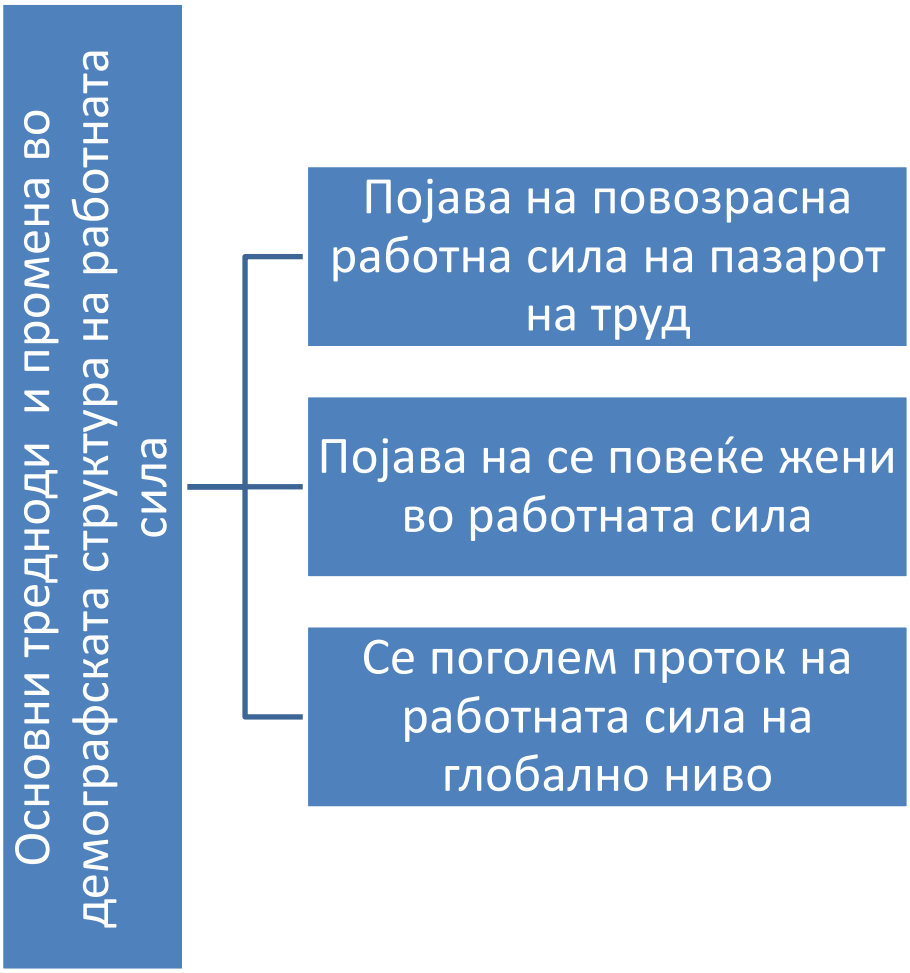
Глобализацијата доведе до зголемување на разликите во работната средина и ги учи организациите како да се прилагодат на такви ситуации како клучен фактор за успешно работење. Главниот предизвик во организациите беше дискриминацијата, која се настојуваше да се елиминира што е можно поскоро и на тој начин се разви идејата за управување со различноста. Беше развиена како стратегија што може да ги издвои организациите од конкуренцијата и со тоа да го зголеми успехот на бизнисот. (Bešenić, 2020).

Денешните бизниси се соочуваат со многу промени. Менаџерите кои управуваат со различни групи луѓе во една организација треба да знаат како да управуваат со различноста во рамките на работната сила. Затоа, голем предизвик за менаџерите е развојот на знаење, техники и политики што ќе им помогнат во работата на организацијата и управувањето со луѓето. Познавањето на квалитетот на работната сила на секој поединец може да придонесе за растот и развојот на една организација. Разликите меѓу луѓето можат да се поделат на директни и индиректни карактеристики. Директните карактеристики обично не се менуваат во текот на животот. Тие се: возраст, раса, пол, ментални/психички способности, етничко наследство и сексуална ориентација. Индиректните карактеристики ги стекнува поединецот во текот на целиот живот и можат да бидат под влијание и променети. Тие се: семеен статус, религија, образование, мајчин јазик, улога и хиерархиско ниво во организацијата, стил на работа и комуникација, демографски карактеристики, работно искуство, воено искуство и приход. Горенаведените карактеристики помагаат во разбирањето и познавањето на поединецот како себеси, но исто така и во тоа како да се пристапи кон друго лице во деловната средина. Организациите го разбираат управувањето со различностите како ефикасен бизнис затоа што секој поединец може да придонесе за деловниот напредок (Bahtijaarevič-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008). Исто така, вреди да се напомене дека луѓето „се разликуваат во однос на следниве психолошки варијабли: перцепции, интереси, потреби и мотиви, аспирации, способности (интелектуални способности, креативност), компетенции, лични карактеристики итн.“ (Bahtijaarevič-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008:683).

3.1. Важноста и придобивките од управувањето со различноста

Според Bedeković (2010), современото деловно опкружување, кое се карактеризира со зголемена мобилност и разновидност на човечките ресурси, што е последица на промените во демографската структура на населението, ја поставува задачата за стекнување одредени вештини и знаења клучни за ефикасно управување со разновидни тимови за менаџерите. Демографските и глобалните транзиции се причина за имплементација на различни системи за управување со различноста. Главните трендови во демографската транзиција се прикажани на слика 1.

Слика 1. Основни трендови на демографската транзиција



Извор: Bedeković, V. (2010). Interkulturalni aspketi menadžmenta. Virovitica: Visoka škola za mneadžment u turizmu i informatici u Virovitici, str. 79

Ситуациите што ги гледаме во светот денес доведоа до големи разлики во работната сила во организациите. Според податоците, се очекуваше дека до денес (2025 година) поголемиот дел од светската популација ќе биде постара, додека повеќе од 50% од вкупната работна сила ќе бидат жени. Миграцијата на населението и приливот на бегалци доведоа до зголемување на странската работна сила, носејќи ги своите вредности и очекувања. Менаџерите се соочуваат со предизвикот да развијат ефикасни пристапи што вклучуваат идентификување и задоволување на потребите на вработените од различни профили, како и на потрошувачите кои ќе го користат производот или услугата. Особено е важно да се развијат организациски модели кои ќе се засноваат на разбирање и прифаќање на разликите, каде што различноста не треба да се гледа како пречка, туку како вреден извор на иновации, конкурентност и раст. Од клучно значење е да се развие отворена комуникација и организациска култура што ги вреднува и вклучува разликите меѓу вработените, на пример, почитување на културните разлики. Менаџерите ги користат своите знаења и вештини за да ги елиминираат стереотипите и да промовираат еднакви можности за сите. Организациите кои стратешки пристапуваат кон различноста пријавуваат подобри резултати, помала флуктуација на вработени и поголем ангажман (Bedeković, 2010).

Трендот на забрзан развој и динамични промени во бизнисот бара од организациите брзо да се адаптираат, да усвојат нови знаења, креативност и иновации, а носители на таквите адаптации стануваат вработените кои ја претставуваат силата на секоја успешна организација (Lacmanović, Perhat Beletić, 2022).

Денес, речиси сите големи организации сакаат да ја интегрираат различноста во својата деловна култура. Сепак, за време на таквата интеграција, потребно е јасно да се постават цели и добро да се познава вашата организација за да се спречат несакани последици, како што се: губење на довербата на вработените, оштетување на угледот на брендот, внатрешни конфликти или правни последици што можат да доведат до разни тужби за дискриминација итн. Од друга страна, ако таквата интеграција се користи правилно, чувството на припадност може да влијае врз вработените на таков начин што тие ја зголемуваат нивната мотивација за работа, го подобруваат своето ментално здравје и стануваат покреативни и попродуктивни, што сето тоа претставува деловен напредок за

организацијата и ѝ овозможува да привлече таленти, но и да ги задржи оние вработени што ѝ се потребни на организацијата до нивниот целосен потенцијал (Lidermedia, 2025).

Garača (2020) ги дели придобивките од управувањето со различноста на економски и деловни придобивки. Економските придобивки значат:

- зголемување на ефикасноста на работењето, т.е. финансиски раст и продуктивност;
- намалување на трошоците („помала флуктуација, помал непотизам и затоа пониски трошоци за стекнување нови вработени, помалку тужби поради дискриминација, сексуално вознемирување итн.“);
- разбирање на потребите на пазарот, што го проширува спектарот на различни клиенти, носи подобри резултати од продажбата и проширување на пазарот.

Деловните придобивки значат:

- посилна репутација на организацијата;
- прилагодливост на организацијата кон внатрешната и надворешната средина;
- подобро искористување на разновидна работна сила што носи иновации во организацијата;
- организациите кои правилно управуваат со различноста поефикасно наоѓаат работници.

4. ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ ВРЗ РАЗНОВИДНОСТА

„Човечкото знаење, искуството, вештините и општите интелектуални способности стануваат и предуслов и ограничување за економскиот развој.“ Глобализацијата влијаеше врз целокупниот економски напредок и на тој начин доведе до разновидност на работната сила. Населението почнува да мигрира, што се манифестира преку модел на „туркање“ и „влечење“. „Туркање“ произлегува од разочарувањето на поединецот во средината во која се наоѓа, додека „влечење“ симболизира подобри услови за поединецот во друга средина, за разлика од онаа во која се наоѓа моментално. Фактор кој исто така влијае на различноста е социо-економската средина (Garača, 2020:37).

4.1. Глобализација

Глобализацијата има големо влијание врз разновидноста на работната сила во деловното опкружување, што преку развојот на науката и технологијата, ја направи разновидната работна сила реалност во денешните организации. Поради глобализацијата, бројни елементи што предизвикаа разновидност на пазарот на трудот, исто така, доживеаја зголемување. На пример, во текот на изминатите неколку години, глобализацијата влијаеше врз бројни демографски промени, растот на вработеноста на жените и зголеменото вклучување на мигрантите и лицата со попреченост во одредени работни места. Исто така, се зголеми културната разновидност во тимовите, имаше промени во методите на донесување одлуки и управување, а олеснета е и мобилноста на работната сила и пристапот до зголемен број квалификувани работници.

Со оглед на бројните промени, организациите ширум светот мораа да смислат пристап за „преживување“ на динамичниот пазар на трудот, а тоа го постигнаа преку прифаќање на разновидна работна сила, односно преку почитување на различното етничко, религиозно, расно и родово потекло. Менаџерите ја препознаа конкурентската предност што можат да ја постигнат со правилно управување со овие процеси. Создавањето конкурентска

предност им овозможува подобро да ги разберат потрошувачите, да постигнат подобри резултати, да привлечат единствена работна сила и така натаму (Kharroubi, 2021).

Од друга страна, глобализацијата може да доведе и до затворање на компании или преместување на операциите на други локации доколку не се управува правилно и ефикасно. Некои од секторите кои биле под големо влијание на глобализацијата се текстилот, облеката, обувките, кожарството, металите и производството. Ова се претежно сектори со голем број нискоквалификувани работници.

Зголемениот број на конкуренти на пазарот на трудот бара од менаџерите поповолни методи на производство, што всушност води до веќе споменатиот трансфер на бизнисот на други локации каде што трошоците за труд се пониски. Според податоците од Европскиот парламент, менувањето на локациите на бизнисот е почесто во земјите од Источна Европа отколку во западните. Компаниите се оддалечуваат од локалните заедници во потрага по работна сила со пониска плата за на крајот да го зголемат својот профит. Но, што се случува со вработените кои ги губат своите работни места поради влијанието на глобализацијата?[1]

Со цел да им се обезбеди поддршка на невработените работници кои ги загубија своите работни места поради глобализацијата, Европската Унија го основа Европскиот фонд за прилагодување кон глобализацијата во 2006 година. Фондот ги кофинансира трошоците за проекти поврзани со обука, образование, кариерно советување, менторство, помош при барање работа и започнување бизнис, сè со цел да се поддржат работниците кои станале технолошки вишок.

Со цел да ја прошири својата помош, фондот во 2009 година одлучи да им обезбеди поддршка на оние кои ги загубија своите работни места поради промените предизвикани од економската и финансиската криза. Само неколку години подоцна, правилата на фондот беа ажурирани за да се обезбеди помош на уште поголем број работници, така што фондот може да се користи:

[1] Европски парламент, https://www.europarl.europa.eu/topics/hr/article/20190712STO56968/utjecaj-globalizacije-na-zaposlenost-i-eu (21.04.2025.)

- кога повеќе од 200 работници стануваат вишок во една компанија и нејзините поврзани добавувачи;
- кога голем број работници ги губат своите работни места во сектор во еден или повеќе соседни региони;
- за еднократна инвестиција од 22 илјади евра за започнување сопствен бизнис или вработување на вработени;
- за посебни мерки како што е додаток за грижа за деца за лицата што се грижат за други за време на обука или барање работа.

687,6 милиони евра беа инвестирани во Европскиот фонд за прилагодување кон глобализацијата, со што им беше обезбедена помош на околу 170 илјади отпуштени работници. На пример, Фондот обезбеди 1,2 милиони евра за помош на 303 отпуштени работници во Шпанија, додека 1,9 милиони евра беа обезбедени за 559 отпуштени работници во Белгија.[2]

4.2. Социо-економска средина

Еден од главните двигатели на промените во економијата, но и во општеството, беше технолошкиот напредок. Бројни економии низ целиот свет имаат корист од технолошкиот напредок, но само оние економии кои правилно ги искористиле предностите што ги обезбедила технологијата. Важно е да се разбере дека технологијата и иновациите можеби нема да бидат од корист за секого бидејќи тие најчесто им даваат моќ на висококвалификуваните работници, оставајќи ги другите сектори и работната сила запоставени.

Тука е всушност очигледна важноста на разновидна работна сила, бидејќи брзите промени укажуваат на неопходно инвестирање во знаење и вештини, т.е. важно е да се обезбеди соодветно образование, обука итн. за различните групи на работна сила.[3]

[2] Европски парламент, https://www.europarl.europa.eu/topics/hr/article/20190712STO56968/utjecaj-globalizacije-na-zaposlenost-i-eu (21.04.2025.)
[3] Европски парламент, https://www.europarl.europa.eu/topics/hr/article/20190712STO56968/utjecaj-globalizacije-na-zaposlenost-i-eu (21.04.2025.)

Ferrer (2025) наведува дека технологијата обезбедила бројни придобивки за економијата, како што се зголемување на продуктивноста, намалување на трошоците во производството, развој на нови работни места и индустрија (технологија), подобрување на здравствените услуги итн. Колку што технолошкиот напредок донел придобивки, тој донел и предизвици за пазарот на трудот.

Последицата од ова е губење на работни места и социјална нееднаквост. Дигитализацијата, вештачката интелигенција и автоматизацијата ја намалија потребата од работна сила бидејќи овие фактори им овозможија на машините да ги преземат работните места на човечкиот труд. Ваквите промени се почести во секторите што извршуваат физичка работа, со што негативно влијаат врз работниците со пониски квалификации, додека секторите што се занимаваат, на пример, со развој и одржување на софтвер имаат позитивно влијание.

Образованието на работната сила е основа за прилагодување кон промените што се случуваат на пазарот на трудот. Зголемената социјална нееднаквост доведе до растечки јаз во приходите помеѓу нискоквалификуваните и висококвалификуваните работници. Кога луѓето остануваат без својот извор на приход, нивната куповна моќ се намалува, што доведува до намалување на потрошувачката, што пак негативно влијае на работењето на организациите. Технолошките промени носат сеопфатни промени на пазарот на трудот, а за да се прилагодат на сегашните и идните промени, организациите мора да инвестираат во образование, развој на вештини и постојано да го следат пазарот (Ferrer, 2025).

Демографските промени, како што се стареењето на населението и високите стапки на невработеност кај младите, исто така имаат влијание врз структурата на работната сила. Ваквите промени им нудат на менаџерите можности, но и предизвици при управувањето со разновидни тимови во нивните организации, што претставува една од клучните менаџерски компетенции. Стареењето на населението бара од менаџерите да привлечат млада работна сила, но и да ги задржат постарите и искусни вработени, а за да се постигне конкурентската предност што доаѓа со искусната работна сила, менаџерите мора да ги разберат промените што доаѓаат со стареењето на луѓето и да ги прифатат различните мотивации и очекувања на вработените.

За да останат конкурентни на пазарот, менаџерите треба да проценат какви вештини на работната сила ќе бидат потребни за работа во иднина и да ги насочат своите вработени кон дополнително образование и развој на постојните вештини. Значи, тие треба да ги предвидат потребите и ризиците во структурата на нивната работна сила, како што е пензионирањето. Исто така, преку флексибилни работни аранжмани, инвестиции во развој на вештини и разновидна работна сила, менаџерите можат да создадат оптимизирана работна средина.[4]

Според резултатите од анкетата на Евробарометар, еден од најсериозните проблеми со кои се соочуваат бизнисите во Европската Унија е токму недостатокот на вештини.[5] Табела 1 ги прикажува предизвиците со кои се соочуваат компаниите според нивната големина.

Табела 1. Предизвици со кои се соочуваат компаниите по големина

Предизвици	Микро претпријатија (<10 вработени)	Мали претпријатија (10–49 вработени)	Средни претпријатија (50–249 вработени)	Големи претпријатија (250+ вработени)
Тешкотии во наоѓањето вработени со соодветни вештини	53%	65%	68%	72%
Регулаторни бариери или административен товар	34%	30%	29%	26%
Ограничен пристап до финансирање, вклучително и доцнење на плаќањата	21%	19%	13%	10%
Нелојална конкуренција	20%	14%	12%	7%
Ограничена побарувачка	16%	15%	16%	13%

[4] EU-OSHA, https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/CR-hr/zasto-je-starenje-radne-snage-od-znacaja-za-upravljanje-ljudskim-resursima-hr (22.04.2025.)
[5] European union, https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2961 (22.04.2025)

на производи или услуги				
Постигнување одржливост на бизнисот и еколошка прифатливост	10%	13%	14%	14%
Потешкотии со дигителизација	8%	8%	8%	11%
Ограничен пристап на странски пазари	6%	6%	6%	5%
Останато	5%	3%	2%	5%
Ништо од наведеното	8%	7%	7%	6%
Не знам / Немам одговор	1%	1%	2%	1%

Извор: адаптирано од Европската Унија, https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2961 (22.04.2025)

Табелата покажува дека компаниите од сите големини имаат најголем проблем во пронаоѓањето вработени со соодветни вештини, а овој проблем најмногу ги погодува големите компании (72%), што укажува на нерамнотежа помеѓу понудата и побарувачката за вештини на пазарот на трудот. Другите предизвици се намалуваат во процент како што растат компаниите, но може да се забележи дека регулаторните бариери и пристапот до финансирање им го отежнуваат работењето на микро и малите бизниси.

Ваквите проблеми можат да влијаат врз компаниите на различни начини, можат да доведат до поголем обем на работа за постојните работници, можат да ја намалат продажбата, како и продуктивноста и профитабилноста на компанијата итн. Затоа, менаџерите се соочуваат со голем предизвик во надминувањето на ваквите проблеми и потребно е да се осмислат стратегии што ќе го олеснат добивањето образована и квалификувана работна сила.[6]

[6] European union, https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2961 (22.04.2025.)

За да се справи со најголемиот предизвик со кој се соочуваат, Европската комисија предложи три мерки:

- олеснување на вработувањето на лица надвор од земјите на Европската Унија;
- побрзо признавање на професионалните квалификации и вештини стекнати во трети земји;
- поттикнување на мобилност со цел учење за сите[7].

4.3. Миграција

Како еден од демографските предизвици со кои се соочува целиот свет, Kučuk (2022) ја наведува миграцијата на работна сила, која претставува сложен општествен концепт. Миграцијата може да се набљудува преку различни политички, социјални, природни и економски елементи, но основата на миграцијата е движењето на луѓето во потрага по подобри услови за живот.

Може да се подели на емиграција и имиграција, што може да има длабоки последици за земјите од кои се емигрира и земјите во кои се имигрира. Емиграцијата значи иселување, додека имиграцијата значи преселување во некоја земја. Исто како што повеќето демографски предизвици имаат свои позитивни и негативни страни, така е и со миграцијата на работната сила. Имено, доколку миграцијата се управува соодветно, таа може да ја зголеми продуктивноста и ефикасноста, да го зголеми економскиот раст и да обезбеди мобилност на работната сила.

Во земјите во кои имигрира работната сила, имигрантите извршуваат работни места како што се сезонски работи и во дефицитарни занимања, со што ги зголемуваат приходите преку плаќање даноци. Позитивен ефект од миграцијата за земјите од кои емигрира работната сила може да биде олеснување на товарот на пазарот на трудот и намалување на стапката на невработеност. Исто така, враќањето на мигрантите во земјите од кои

[7] Европска комисија, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/maximising-potential-eus-workforce_hr (22.04.2025.)

емигрирале носи со себе нови искуства, знаења и деловни контакти што можат да се искористат во развојот на локалната заедница итн. (Kučuk, 2022).

Исто така, Kučuk (2022) објаснува дека најголемиот проблем со кој се соочуваат повеќето земји од кои работната сила заминува е таканаречениот одлив на мозоци. Се однесува на заминување на висококвалификувана и високообразована работна сила во поразвиените земји.

Причините за заминување на работната сила можат да бидат различни, како што се: корупција, недостаток на работни места, лоша инфраструктура, низок животен стандард итн. Одливот на мозоци се однесува на трајно заминување на луѓе од една земја, при што развиените земји стекнуваат човечки капитал што претставува дополнителен напредок и знаење за нив, што за неразвиените земји значи губење на работната сила што претставува клучни фактори за развој (Kučuk, 2022).

5 ДЕФИНИЦИЈА НА ЕТИКА

„Етиката (од грчкиот збор ethos - обичај, навика, значење, темперамент) може да се дефинира на многу начини.“ Имено, тоа е филозофска дисциплина која го проучува моралот и неговите вредности, обидувајќи се да ги доближи луѓето до разликата помеѓу доброто и лошото, и подразбира одредени правила на однесување - етичкиот кодекс“ (Buble, 2006:60). Моралот се разбира преку приватни и општествени упатства објаснети со етиката и може да се изучува како организациска, деловна и менаџерска етика (Bahtijaarevič-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008).

5.1. Деловна и организациска етика

Деловната етика опфаќа однесување кое е во согласност со моралните вредности. Етиката има тенденција да ја насочи организацијата, како и секој поединец во организацијата, кон однесување кое ги почитува правилата и принципите на моралното работење во и надвор од организацијата. Покрај заштитата на компаниите од потенцијална штета, етичкиот кодекс, со своите стандарди и принципи, поставува граници и го насочува индивидуалното и колективното однесување во рамките на една организација. Им помага на лидерите да стекнат сопствено расудување при донесување одлуки што можат да влијаат на другите луѓе присутни во организацијата (Buble, 2006; Bahtijaarevič-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008; Dujanić, 2003).

Деловната етика е рамка што дефинира ,што се смета за етички прифатливо однесување во деловната средина и пропишува начини за наградување или казнување на вработените во зависност од нивното етичко или неетичко однесување. Ги поврзува економските вредности како што се: придобивките, профитот, трошоците, цените и конкуренцијата со етичките принципи како што се: чесноста, интегритетот, моралната вредност и довербата. Покрај тоа, се применува во секојдневната деловна пракса. Ги хармонизира своите

принципи со физичките, духовните, социјалните и еколошките аспекти на човечкиот живот, а воедно ги задоволува потребите на клиентите и производителите. Исто така, се стреми кон ефикасна внатрешна и надворешна комуникација и извршување на деловни активности што ја промовираат благосостојбата на работната средина. Целта на деловната етика не е да се зголеми профитот, туку да се подобрат моралните и етичките стандарди што придонесуваат за долгорочен напредок на бизнисот, издвојувајќи се од конкуренцијата. Со задоволување на потребите и желбите на корисникот, како и со стекнување доверба, се постигнува конкурентска предност. Задоволството на вработените се постигнува преку создавање позитивна атмосфера и квалитетни меѓучовечки односи. Деловната етика, исто така, игра клучна улога во зачувувањето на основните вредности и стратешките насоки на една организација, особено во предизвикувачки и кризни ситуации, со што се обезбедува одговорно деловно работење кон клиентите (Kos, 2019).

Aleksić (2007) утврдува дека современите критериуми за проценка на бизнисот повеќе не се базираат исклучиво на финансиски индикатори. Успехот и пазарната позиција на организациите сè повеќе се оценуваат низ призмата на нивната „личност“, односно нивната способност да дејствуваат како општествено одговорни субјекти. Така, етиката станува средство за признавање, а организациите се натпреваруваат во јавното демонстрирање на својата морална зрелост, стремејќи се да се претстават не само како генератори на профит, туку и како засегнати страни кои придонесуваат за општото добро. Организациите кои работат во согласност со етичките принципи честопати привлекуваат поквалитетни вработени и ја стекнуваат довербата на клиентите, што дополнително ја зајакнува нивната пазарна позиција.

5.2. Менаџерска етика

Концептот на менаџерска етика е опишан како „систем од фундаментални вредности, правила и критериуми што менаџерите ги применуваат при донесување одлуки, при оценување на исправноста на дејствијата и одлуките и при проценка на пошироките ефекти од овие одлуки и нивното влијание врз другите учесници во деловната и општествената средина“ (Bahtijaarevič-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008:534).

Принципите што придонесуваат за етичко донесување одлуки и однесување на менаџерите се прикажани на слика 2.

Слика 2. Етичко одлучување на менаџерот



Извор: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga, стр. 546

Праведноста во донесувањето одлуки ја нагласува важноста на правичната распределба на придобивките и трошоците меѓу различните поединци и групи. Моралните права во донесувањето одлуки мора да бидат усогласени со основните права на поединците врз кои тоа се одразува. Утилитарното14 донесување одлуки се фокусира на однесувањето и можните исходи, имајќи предвид дека она што е етичко е она што носи најголемо добро за

најголемата група луѓе, без оглед на негативните последици за помалата група. Со истовремено спроведување на горенаведените принципи, критериумите за етичко дејствување се прошируваат. Практичниот принцип им налага на менаџерите дека етичка одлука е онаа што можат да ја споделат со јавноста без двоумење, земајќи ги предвид интересите на сите релевантни групи (Bahtijaarevič-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008).

Златното правило на етиката е: „Не им прави на другите она што не сакаш другите да ти го прават тебе (или она што не би си го направил самиот на себе)“. Тоа бара од менаџерите да ја разгледаат секоја одлука што ја донесуваат од перспектива на вработените и потрошувачите, и дали таквите одлуки ќе се одразат како позитивен или негативен исход, пред да ја донесат (Bahtijaarevič-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008:547). Garača (2020) го споменува и платинското правило, кое е сè поприсутно, но е и посложено од златното правило. За поединците да се грижат за другите на начинот на кој би сакале, потребно е да се откажат од сопствениот пристап кон ситуациите и разбирањата за да се справат со нивните.

Многу вработени не се сигурни дали нивната организација применува етички стандарди. Токму затоа менаџментот игра клучна улога, кој треба активно да работи на воведување на етика во деловната култура. Сепак, секој вработен доаѓа со свои верувања, а при вработувањето, треба да се прилагоди и на етичките принципи на организацијата. Со меѓусебна поддршка на менаџерите и вработените, организацијата станува помотивирана и ја зајакнува својата конкурентност (Nedović, Mađarac Mrvica, Dizdar, 2022).

6 КУЛТУРНА РАЗЛИЧНОСТ

Културната разновидност може да се смета за клучен елемент во остварувањето на човековата слобода. Тоа придонесува за развој на креативното изразување, личниот напредок и подобри меѓучовечки односи. Наместо да наметнува една универзална вистина, културната разновидност овозможува повеќе перспективи и го промовира меѓусебното учење. Иако управувањето со разновидни општества може да биде предизвикувачко, на долг рок тоа обезбедува постабилна основа за развој и отворен дијалог (Mesić, 2006). Слика 3 ја прикажува врската помеѓу мултикултурализмот и интеркултурализмот.

Слика 3. Врската помеѓу мултикултурализмот и интеркултурализмот



Извор: Mesić, M. (2006): Multikulturalizam, Zagreb, Školska knjiga, стр. 96

Bedeković (2010) ја разбира културната разновидност како концепти на мултикултурализам и интеркултурализам. Мултикултурализмот го покажува коегзистенцијата на различни култури кои постојат една до друга без неопходна меѓусебна интеракција. Се заснова на прифаќање на различни култури и нивно регулирање во рамките на заеднички општествен систем, но без вистински дијалог меѓу нив. Спротивно на тоа, интеркултурализмот нагласува меѓусебна комуникација, разбирање и интеракција меѓу различни етнички, јазични и религиозни заедници. Тоа не подразбира само препознавање на разликите, туку и активно соочување со нив преку дијалог, заедничко дејствување и градење нови културни вредности. Целта на интеркултурализмот не е само толеранција, туку и развој на заеднички идентитет преку меѓусебно почитување и размена.

6.1. Интеркултурализам

Интеркултурализмот се појави како одговор на предизвиците што ги донесоа миграцијата и глобализацијата. Се заснова на почит, солидарност, заштита на ранливите групи и разбирање на меѓузависноста. Важно е бидејќи подразбира не само постоење на различни култури една покрај друга, туку и нивна интеракција и размена. Исто така, улогата на државата во неговата имплементација е важна преку промовирање на комуникација, доверба и соработка меѓу групите. Лице кое е свесно за сопствената култура полесно се отвора кон другите и учествува во меѓукултурен дијалог. Иако овој процес е сложен, тој придонесува за поголема социјална кохезија и разбирање (Tadić, 2016).

Образованието и воспитувањето придонесуваат за унапредување на разбирањето на интеркултурализмот и го овозможуваат правото на различност, додека недостатокот на знаење и вештини води кон дискриминација. Меѓукултурната комуникација подразбира способност за почитување на различните мислења во општеството, што води до првиот чекор кон прифаќање на разликите меѓу луѓето, што е основа на демократската заедница. Целта на образованието е да се разбере реалноста во свет на меѓузависност. Учи како да се гледа различноста како позитивен развој, да се бараат слични или заеднички

карактеристики и да се создаваат навики на позитивно однесување кон луѓето од различни култури (Sablić, 2011). Задачите на интеркултурното образование се:

- усвојување на основни термини од областа на културата и меѓукултурните односи;
- разбирање на културната разновидност во светот (сопствената култура и културата на другите);
- развој на отворен и мултикултурен идентитет;
- разбирање на функционирањето на културно плуралните заедници (Бедековиќ, 2010).

Интеркултурниот менаџмент се стреми кон успех во бизнисот на глобално ниво, земајќи ја предвид интеракцијата на луѓе од различни културни средини при воспоставување комуникација. Главните наведени компетенции се „говорни вештини, комуникациски вештини, интеракција, подобрени активности, пријателство, социјално соодветно однесување, работа, ставови, задоволство и мобилност“. Успешните меѓукултурни односи бараат менаџерите да имаат развиена свест за сопствениот културен идентитет, како и да ги препознаваат и почитуваат културните разлики на другите. Знаењето, вештините и меѓукултурните способности што ги поседува еден менаџер создаваат ефективни односи и партнерства кои заедно се стремат кон постигнување цели и профит (Bedeković, 2010:142).

6.2. Мултукултурализам

Mesić (2006:63) наведува неколку видови објаснувања за мултикултурализмот, истакнувајќи го она што наведува дека релевантноста на мултикултурализмот не може да се види само преку растот или постоењето на разликите меѓу културите. Тоа претставува промена во политичката средина и барања, каде што населението е сè повеќе свесно за својата припадност кон одредена популација и нејзините културни карактеристики. Современите држави, иако сè уште не го признаваат мултикултурализмот како важно политичко прашање, се соочуваат со проблемите што тој ги носи. Имено, опишан е тврдиот пристап на мултикултурализмот, кој наведува, на пример, дека имигрантите ги внесуваат своите културни ставови целосно во земјата во која пристигнуваат и ги практикуваат исто како што го прават тоа во своите матични земји. Покрај бројните

дефиниции за мултикултурализам, може да се каже и дека „во политичката филозофија тој се подразбира како барање политичкото општество да признае еднаков статус за сите стабилни и одржливи заедници што му припаѓаат, со сите тешки прашања за гарантирање на културно специфичните права и заштитата на малцинствата“. Тоа го промовира обединувањето на различните култури во една заедничка универзална форма, а од друга страна очекува прифаќање на културните разлики неопходни за човековото постоење.

Мултикултурниот пристап ја поттикнува свеста за културните разлики, нагласувајќи како промената на индивидуалните верувања влијае врз бизнисот. Тоа се смета за предност бидејќи организацијата и нејзините вработени мора да се прилагодат на различноста на вработените. Исто така, пристапот на асимилација беше споменат како пристап за промовирање на културната разновидност. Ги претставува вработените да се вклопат и да се однесуваат според нормите на организацијата. „Притоа, оние вработени кои не припаѓаат на доминантната култура се принудени да се адаптираат, честопати по цена на откажување од сопствената култура.“ Овој пристап е фокусиран на создавање еднаква култура што ја отфрла културната различност (Bedeković, 2010:80).

7 РАЗВОЈ НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ БИЗНИСИ

7.1. Дефинирање на малите и средни бизниси

Според големината претпријатијата се делат на: мали, средни и големи, а од неодамна во литературата се среќаваат и термините микро и макро претпријатија. Кога станува збор за мали бизнис секој прво би помислил за продавница која ја има во соседството, фризерскиот салон кај што одиме, пицеријата која ја посетуваме или слично. Додека големите биниси не асоцираат на фабриките за автомобили, фабриките за мебел и слично.
Сепак она што во една индустрија претставува мал голем бизнис во однос на вреботени, профил и приходи во друга тоа може да биде мал бизнис или пак обратно. Затоа за правилна поделба на бизнисите се наметнуваат критериуми според кои ќе се врши таа квалификација. Најчести критериуми за поделба на бизнисите се зема: бројот на вработени, висината на средствата (капиталот) со кој располага бизнисот, приходите, профитот и сл.
Имајќи ја во предвид класификацијата на бизнисите според големината, во пракстата се користат различни показатали и различни гранични вредости (Paunović, 2021). Болтоновиот комитет основан од страна на Владата на Велика Британија формирал т.н. „економска“ и „статистичка“дефиниција за малите бизниси. Според економската дефиниција за да се смета одреден бизнис мал, потребно е да бидат исполнети следните критериуми:

Прво - да има релативно мало учество на пазарот;

Второ - со него да управува лично сопственикот/сопствениците;

Трето - да е независно (Tonge, 2001).

Додека во однос на статистичката дефиниција, Комитетот формирал различни дефиниции за различни сектори. Друг аспект при дефинирање на малиот бизнис нуди американскиот

Комитетот за економски развој, кој при дефинирањето зема комбинација од различни критериуми.

Според него, за бизнисот да биде класифициран како мал бизнис потребно е бидат исполнети два од следните чеитри критериуми:

- сопственикот самостојно раководи и управува со бизнисот:
- капиталот е обезбеден од страна на поедници или од мала група на поедници;
- бизнисот работи на локално ниво;
- според основните индикатори за големина(бројот на вработени, висината на средствата, профитот, приходите и сл) бизнисот е мал во однос на другите бизниси кои работат во секторот (Milisavljević M., Todorović J, 1991).

Членки на Европската Унија имаат индивидуални дефиниции за тоа што претставува МСП (мали и средни претпријатија) . На пример, според дефиницијата во Германија лимитот е до 255 вработени, додека во Белгија до 100 вработени.

Во Европа, постојат три широки параметри со кои се опфатени малите и средни претпријатија и тоа:

- микро-субјекти се претпријатија со најмногу 10 вработени;
- средни претпријатија кои имаат до 250 вработени.

Според сето тоа, може да се каже дека поделбата на мали и средни претпријатија се состои од организации каде што има вработени помалку од 250 лица и организации кои годишниот обрт не го надминува над 50 милиони евра односно годишниот баланс на состојба не надминува 43 милиони евра.[8]

Според германскиот економист Ханс Хајнрих Бас , емпириско истражување на мали и средни претпријатија, како и политики за промовирање на мали и средни претпријатија имаат долга традиција во (западна) Германија, кои датираат назад во 19 век. До средината на 20-ти век повеќето истражувачи сметаат дека малите и средни претпријатија се пречка за натамошен економски развој и политиките за МСП беа дизајнирани во рамките на социјалната политика.

Во Република Македонија во 2004 год. е извршена класификација на деловните субјекти според нивната големина, класификација опфатена со Законот на трговски друштва на

[8] ENTERPRISE AND INDUSTRY PUBLICATIONS The new SME definition, User guide and model declaration, Extract of Article 2 of the Annex of Recommendation 2003/361/EC

Република Македонија и според него трговските друштва се поделени на : микро, мали, средни и големи претпријатија.

Според член 470 од Законот за трговски друштва за микро се смета трговец кој во секоја од последните две пресметани години, односно во првата година од своето работење ги задоволил следните два критериуми:

- Просечен број на вработени, врз основа на часовите на работа, да е до 10 работници;
- Бруто-приходот остварен од трговецот од кој било извор да не надминува 50.000 евра во денарска противвредност.

Мал трговец е трговец кој во секоја од последните две пресметани години, односно во првата година од своето работење задоволил два од можните три следни критериуми:

- Просечен број на вработени, врз основа на часовите на работа, да е до 50 работници ;
- Годишен приход да е помал од 2.000.000 евра во денарска противвредност;
- Просечната вредност (на почетокот и на крајот на пресметаната година) на вкупните средства (вкупна актива) да е помала од 2.000.000 евра во денарска противвредност.

Додека среден трговец се смета трговецот кој во секоја од последните две пресметани години, односно во првата година од своето работење задоволил два од можните три критериуми:

- просечен број на вработени, врз основа на часовите на работа, да е до 250 работници
- годишен приход да е помал од 10.000.000 евра во денарска противвредност
- просечната вредност (на почетокот и на крајот на пресметаната година) на вкупните средства (вкупна актива) да е помала од 11.000.000 евра во денарска противвредност.

Табела бр. 2 Класификација на деловните субјекти во Република Македонија

Деловни субјекти	Број на вработени	Обрт на средства	Биланс на состојба
Микро	<10	≤ 2 милиони евра	≤ 2 милиони евра
Мали	<50	≤ 10 милиони евра	≤ 10 милиони евра
средни	<250	≤ 50 милиони евра	≤ 43 милиони евра

Извор: Закон за трговски друштва службен весник

7.2. Карактеристики на малите и средни бизниси

Доколку се размислува за отпочнување со мал бизнис, или пак се сака подобро да се разберат малите бизниси треба да се земат во предвид следните карактеристики на малите и средни бизниси:

Непосредност во деловните односи и односите со вработените;

Сопствениците на малите и средни бизниси воспоставуваат најчесто непосредни, дирекни, но и поблиски односи со вработените, потрошувачите, доставувачите и банките.

- Флексибилост. Флексибилноста е една од основните карактеристики на малите бизниси. Тоа означува можност на малите и средни бизниси да ги менуваат своите активности и брзо да реагираат на промените на локалниот пазар. Флексибилноста исто така овозможува и преземање на брза корективна акција на веќе донесена одлука. Таа може да се однесува на различни аспекти на асортиманот, обемот, цените и сл.
- Менаџмент на една личност. Малите бизниси во почетокот од својот развој се менаџирани од една личност, сопственикот односно основачот на малиот

бизнис кој најчесто располага со општи познавања, со неограничен авторитет и со одговорност во управувањето.

Исто така сопствениците –менаџерите на мали претпријатија ги донесуваат сите одлуги стратешки, тактички и одлуки поврзани со развојот и работењето.

- Претприемачки дух – со цел да се оствари ваквиот менаџмент на една личност во малите бизниси сопствениците на мали бизниси се високо мотивирани, оптимисти, полни со енергија и желба за успех. Тие не се плашат и гледаат на работите поинаку. Успешните мали бизниси се основани од страна на успешни и упорни луѓе.

  Претприемачите се луѓе со комбинација на уникатни особини и вештини. Најчести карактеристики кои може да се забележат кај претприемачите се: ориентираност кон целта, посветени на нивниот бизнис, праткични и позитивни, креативни, имаат добри комуникациски вештини, подготвени да преземат ризик и постојано бараат можности да се подобрат.

  Вештините и знаењата кои треба еден претприемач да ги поседува се знаења од областа на: финансии, продажба и маркетинг, техничките вештини, производство, човечки односи и сл.

- Ограничени финансиски средства - Повеќето мали бизниси имаат проблеми при добивањето на финансиски средства. Тие не секогаш имаат доволно парични резерви за да го прошират бизнисот, односно немаат доволно средства за финансирање на раст и зголемување на можностите.

  Основна причина за ова е тоа што сопственици на мали бизниси немаат гаранција која би им ја понудиле на кредиторите (банките), а добивањето „необезбедени" финансии е речиси невозможно.

- Независност. Малите претпријатија се карактеризираат со независност. Нивните сопственици уживаат во автономијата која им овозможува да дојде до израз иницијативата, инвентивноста и амбициозноста. (Шуклев, 2009)

- Висока стапка на неуспех - Поради слабостите и проблемите, поголемиот дел малите бизниси не успеваат а оние кои успеваат да преживеат не секогаш го достигнуваат својот полн потенцијал. Причините за неуспехот обично се поврзани со лошото управување и / или недостатокот на средства.

- Мал придонес во даноците - Поради ниската профитабилност, малите бизниси не се значајни придонесувачи во даноците на профит. Нивниот економски придонес главно е преку вработувањето и преку даноците на потрошувачка на стоки и услуги што се купуваат и продаваат.
- Ниски трошоци за создавање на работно место - Малите бизниси вработуваат луѓе за кои малиот бизнис иневстира како трошоци за работна сила и кои трошоци се значајно пониски од трошоците за големите бизниси кои користат „системи“
- Лични награди – Да се биде сопственик на мал бизнис и да се раководи со него е многу благородно. Како сопственици, тие се одговорни за сопствените успеси и имаат слобода да донесуваат одлуки и да ги имплементира . Од финансиски аспект исто така нивната работа е лична награда.

Покрај претходните карактеристики иманентни се и следниве:

- кратки канали на комуникација;
- специјализација за производи и услуги;
- едноставно влегување и излегување од бизнисот ;
- иницијатива за остварување на профит ;
- остварување на интересот на заедницата.

7.3. Форми на организирање на малите и средните бизниси

Најголем дел од бизнисите се мали. Во оваа група се среќаваат од микро бизниси, во кои работи само сопственикот и неговоте тесно семејство, па се до бизниси кои со својата големина се доближуваат до бизниси со средна големина.

Сопствениците на мали и средни бизниси можат да изберат некој од основите форми на организација како што се: единствен сопственик, партнерство и корпорација. Покрај нив постојат и други форми како на пример; заедничко вложување, S- корпорација, деловен труд, кооператива, компанија со ограничена одговорност. Во принцип малите и средни

бизниси најчесто се организираат како партнерство, командитно друштво или како друштво со ограничена одговорност.

Во Република Македонија според Законот за трговски друштва, деловните субјекти можат да бидат организирани како: трговец - поединец, јавно трговско друштво, командитно друштво, друштво со ограничена одговорност, акционерско друштво и командитно друштво со акции[9].

Трговец- поединец е физичко лице, кое, во вид на занимање врши некоја од трговските дејности, предвидени во Законот за трговски друштва. Трговец- поединец за своите обврски одговара лично и неограничено со целиот свој имот.

Јавно трговско друштво е трговско друштво во кое се здружуваат две или повеќе физички или правни лица, кои за обврските кон своите доверители одговараат неограничено и солидарно со сиот свој имот. Јавното друшто се основа со договор за друштвото склучен меѓу содружниците.

Додека командитно друштво е трговско друштво каде се здружуваат две или повеќе физички и правни лица, но за разлика од јавното друштво, кај командитното друштво најмалку еден од содружниците одговара за обврските на друштвото со сиот свој имот односно неограничено, а најмалку еден содружник одговара за обврските на друштвото до висината на својот влог.

Друштвото со ограничена одговорност (ДОО) е трговско друштво во коишто едно или повеќе физички и правни лица учествуваат со по еден влог во однапред определена основна главнина на друштвото. ДОО може да биде основана од едно или повеќе физички и правни лица, но може да има најмногу до 50 содружници. Кога друштвото има еден содружник се нарекува друштво со ограничена одговорност од едно лице или ДООЕЛ. Влоговите од соодружниците може да бидат со различна големина, можат да бидат непарични или парични, но поединечниот влог неможе да биде помал од 100 евра во денарска противвредност.

[9] Закон за трговски друштва, Службен весник на Р.М. 28/2004;

Во акционерското друштво акционерите учествуваат со влогови во основната главнина на друштвото, која е поделена на акции. Акционерите не одговараат за обврските на друштвото. Друштвото може да се основа со јавен повик (сукцесиво) и без јавен повик (симултано). Доколку акционерското друштво се основа симултано, без јавен повик тогаш најмалиот номинален износ на основната главнина изнесува 25.000,00 евра во денарска противвредност, а доколку се основа со јавен повик тогаш најмалиот номинален износ на основната главнина треба да изнесува 50.000,00 евра во денарска противвредност. Додека номиналниот износ на една акција не може да биде помал од едно евро во денарска противвредност според средниот девизен курс објавен од Народна банка на Р.Македонија, ден пред усвојување на статутот, односно ден пред промена на вредноста на основната главнина.

Основната главнина на командитно друштво со акции е поделена на акции, но за разлика од акционерското друштво, во командитното друштво со акции еден или повеќе содружниците одговараат неограничено и солидарно се целиот свој имот (командитори), а неколку содружници одговараат ограничено, имаат својство на акционери, за обврските на друштвото, односно нивната одговорност е до висината на својот влог (комплементари).

Во Република Македонија малите и средни деловни субјекти, најчесто, се организирани како ДООЕЛ или ДОО, и покрај големиот број предности што ги имаат акционерските друштва. Вообичаени причини за тоа се недоволната информираност за предностите од емисија на акции, стравот од јавно објавување на финансиските извештаи и преземањето на сопственоста и управувањето со друштвото.

Покрај погореспоменатите форми на организација, малите и средни бизниси можат да бидат организирани и како:

- S корпорација, која за прв пат се појавила во 1954 година. Тоа е посебен вид на корпорација која е изменета од повеќекратното одаточување. S-корпорација уште се нарекува и вообичаена корпорација. Најважна нејзина карактеристика е тоа што претставува посебен легален ентитет, одвоен од нејзините сопственици кои се акционери.

За прераснување во S корпорацијат треба да се исполнат следните барања (Castaldi, Wortman, 1984): не треба да постојат нерезидентни акционери; треба да постојат само еден вид на акции; не треба да постојат повеќе од 35 акционери од кои сите се поединци или наследници; сите акционери мора да се согласат за избор на S корпорација;

- Зедничкото вложување е форма на партнерство која е создадена со здружување на неколку партнери ангажирани во многу специјализирано подрачје на работење. Во партнерството, партнерите се здружуваат, со цел континуирано работење за профит, а кај заедничкото вложување сопствениците се здружуваат во косопственишство за договорена ограничена намена и за одредено време.

  Во зедничкото вложување не постои поделба на моќта, одговорноста и на должностите како кај партнерството. Како примери за зедничко вложување се ; изградба на брана, изградба на спортки терени и сл.
- Деловен труст е форма на организација во која една личност е назначена да го управува работењето на компанијата преку труст-односи.
- Кооператива е форма на организација во сопственост на патрони, која работи во нивна корист и ги користи нивните услуги.

7.4. Значење на малите и средните бизниси

Малите и средни бизниси се основа за развој на современта економија. Статистичките податоци, за поголем дел од земјите во светот, покажуваат големо учество на малите и средни бизниси во економијата и најчесто опфаќаат дури 99% од вкупниот број на компании.

Значењето на малите и средни бизниси е големо и влијаат врз:

- Намалување на невработеноста. Тие многу повеќе придонесуваат за зголемување на вработеноста отколку големите фирми и на долг рок заземаат голем удел во вкупната вработеност. Тие помагаат и во реструктуирањето на вработеноста, притоа апсорбирајќи го вишокот работници и зголемувајќи ја конкурентноста на пазарот.

Така на пример, во Велика Британија преку нив се остваруваат 59,1% од вработувањето во приватниот сектор, додека во САД, малите бизниси обезбедуваат 55% од вкупните работни места[10]. Микро бизнисите прстставуваат потпора за економијата во ЕУ и истите обезедуваат работа за две лица во просек. (Timmos, 1990)

- Малите и средни бизниси се значајни преку креирањето на БДП и во креирањето на додатна вредност. Малите и средните претпријатија во развиените земји учествуваат со повеќе од 50% во бруто домашниот производ. Во периодот од 2002 до 2008 година развојот на додадената вредност (во проценти) во нефинансиските бизнис економии во ЕУ изнесува 4,2%, наспроти растот кај големите претпријатија кој за овој период изнесува 3,9%. Имено, овие фирми остваруваат ефикасно производство и високи профит, но продуктивноста на трудот е пониска во однос на продуктивноста на трудот во големите претпријатија. Развојот на продуктивноста на трудот во ЕУ за периодот 2002 -2008 година изнесува 2,3%, а кај големите компании е 3,1%[11].
- Малите и средни претпријатија играат единствена, активна и круцијална улога во иновацискиот процес, технолошките достигнувања и подобрувањето на високотехнолошките информациски мрежи. (Almeida, 2004) Експертите се согласни во тоа дека МСП се клучни играчи во иновациските процеси, зашто многу полесно се поврзуваат во регионалните мрежи, во споредба со начинот на којшто тоа го прават големите компании, а креативноста како клучна карактеристика на малите бизниси ја претставува енергијата на претприемачкиот дух и економскиот развој.
- Тие се клучен фактор за воспоставување рамнотежа на микро и макро ниво. Тие придонесуваат за поттикнување на конкуренцијата и намалување на моќта на монополите и олигополите. Една од основните карактеристки на малите и средни бизниси е нивната способност лесно да се прилагодат и брзо да донесуваат одлуки во зависност од барањата на пазарот и благодарение на нивната флексибилност како нивна клучна конкурентска предност малите и

[10] http://www.census.gov/econ/smallbus.html
[11] European SME under pressure, Annual report of EU SMEs 2009, European Commission, 2009

средни бизниси можат добро да функционираат во современите услови на променлива економска средина.

8 МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ И НИВНО ЗАДРЖУВАЊЕ НА РАБОТНИТЕ МЕСТА

8.1. Дефинирање на поимот мотивација

Бројни теоретичари и психолози во текот на историјата го истражувале поимот мотивација, негово дефинирање и откривање на факторите кои ги мотивираат луѓето. Мотивирањето во тесна смисла може да се објасни како поттикнување на луѓето да ги постигнат целите на компанијата и личните цели, а овие цели се меѓусебно испреплетени и често реализацијата на една индиректна истовремено значи реализација на другите. „Секој сака поголема мотивација, но не е сосема сигурен што е, некои велат дека сакаат да бидат повеќе мотивирани, менаџерите и водачите велат дека сакаат повеќе мотивиран тим или група, а работодавачите сакаат да ангажираат мотивирана личност. На пример, лицето што го бараат и сакаат да го вработат треба да биде самомотивирано“ (Richard, 2000)

Во тој поглед, манипулацијата наспроти водењето и управувањето со човечките ресурси преку мотивација се разликува во ситуација кога мотивираните вработени и менаџерите се „здружат” и делуваат заедно во остварување на заедничката цел. „ На едноставна перцепција манипулацијата ќе биде референца за некој да направи нешто, бидејќи ние сакаме да го стори тоа, а мотивацијата наведува некого да направи нешто, бидејќи тој сака. Тоа е разликата” (Richard, 2000)

Со цел подигање на општите лидерски вештини и да се постигнат целите на компанијата, од страна на менаџерите треба соодветно и континуирано следење и оценка на ефикасноста на работата на вработените. Следењето и поттикнувањето индивидуална ефикасноста на вработените е важна претпоставка за следење и подобрување на целокупната организациска ефикасност на бизнис системот. „Мониторинг и евалуација на претпоставката вршење на работата е континуиран процес на евалуација и водство на однесувањето и перформансите во работна состојба. Се претпоставува развој на системи, индикатори и методи за следење на ефикасноста на работата на секој поединец. Тоа е составен дел од управувањето со перформанси како нова и растечка важност на управување со задача" (Bahtijarević Šiber, 1999)

8.2. Користење на мотивациски техники за управување со човечките ресурси

Мотивацијата на вработените е една од техниките за управување со човечки ресурси за постигнување на целите на компанијата, а применетите техники за мотивација ќе зависат од одлуката на менаџерот врз основа на релевантна проценка на мотивацискиот метод за постигнување на најголем ефект или задоволен вработен со крајна цел за постигнување на организациските цели.

Една од главните задачи е да се дефинираат организациските цели и системот за наградување, што е предуслов за добро познавање и разбирање на начините на мотивација на вработените и знаењето и компетентноста на раководството на луѓето.

Исто така, неопходно е да се има познавање на психологијата. Наградувачкиот и мотивирачки систем не може да зависи од индивидуалното однесување и ставовите на менаџерите, туку е составен дел на деловната и развојната политика, дефинираните правила и стандардите на деловниот систем.

Материјална мотивација во функција на помош на човечките ресурси. Една од основните техники за мотивирање на вработените е материјалната мотивација. Материјалната, односно финансиската компензација е составена од различни облици

на мотивирање кои се насочени на осигурување и подобрување на материјалната позиција на вработените и финансиската компензација за работа. Со оглед на степенот на директност на финансиските односи на финансискиот приход, двата основни вида на паричен надоместок се: директни финансиски добивки кои ги добил поединец во „готовина“ и индиректни материјални добивки кои придонесуваат за зголемување на материјалните стандарди на вработените, кои не се заработени во плати или во форма на готовина.[12]

Плата како фактор на мотивација за работа. Парите се очигледно најстари и „најочигледни“ начини за мотивирање на работата. Несомнено, тоа е исто така еден од најважните проблеми што привлекува сè повеќе и повеќе внимание поради големото влијание што го има врз работата и односите во работата. Ако сте платени за директна функција на зголемување на продуктивноста на трудот, станува збор за фактот дека секое зголемување на платата не води до зголемување. Затоа се надоврзува и стимулативиот дел од материјалното мотивирање.

Поттикнување (стимулативен дел) на плата. Стимулативниот дел од платата е насочен кон поттикнување и обезбедување на континуирано постигнување на оптимални параметри на работење, како од аспект на бизнис перформансите на компанијата, така и од вработените. Сепак, треба да се има на ум дека не може да биде ориентиран кон единствено и постепено зголемување на вработените инвестициски резултати, бидејќи тоа ќе доведе до исцрпување на вработените, а исто така и пад на квалитетот на производот и непропорционално зголемување на трошоците. Материјалната мотивација е еден од основните фактори врз кои се заснова организациската практика на мотивирање на работата. Тоа е директно под влијание на организацијата, нејзината политика и пракса. Напредокот, статусните симболи, признанија, плати и други материјални надоместоци се видливи механизми за распределба на одредени награди и оценување на работата во рамките на политиката и практиката на секоја одделна организација.

[12] Bahtijarević- Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing, str. 604

Мотивацијата како фактор за ангажирање на вработените. Истражувањата покажуваат дека поголемиот дел од ангажманот доаѓа од нечиј однос и соработка со шефот. Ова е важна точка што вреди да се повтори. Дали некој се чувствува ангажиран на работа или не обично се заснова на нивниот однос со претпоставениот. Ова значи дека менаџерите треба да ја преземат одговорноста, како менаџер, за ангажман на нивниот тим. Сигурно постојат надворешни фактори кои се надвор од нивната контрола.

Менаџерите се одговорни за ангажирањето на нивниот тим. Но, не постои ниту еден универзален модел за тоа како да се предизвика ангажирање.

Според Kruse (2009), прво менаџерите се оние кои можат да влијаат на ангажманот. Второ, работите што можете да ги направите за да го направите ангажманот за кои не треба многу време или пари се (Dubrin, 1990):

- комуникација;
- раст;
- признание;
- доверба.

Поединците имаат различни параметри или предизвикувачи за да се чувствуваат ангажирани на работа. Важно е менаџерот да го запознае секој од вработените и така менаџерот ја приспособува поддршката за раководството, но исто така е важно да ги разбере сопствените преференци, кои можат да влијаат врз стилот на лидерство. На пример, знам дека сум зависник од напредување. Она што навистина ме ангажира е кога имам голем предизвик, учам нови работи и развивам нови начини. Признанието е убаво, но јас всушност не се грижам за тоа толку многу и личната пофалба ме нервира (Kruse, 2009). Доколку менаџерот се познава себеси добро, тој може подобро да се приспособи и подобро да влијае на вработените, тогаш ќе биде и повеќе свесен за акција за признавање ако сака да ги ангажира членовите на тим. (Kruse, 2009)

8.3. Мониторнинг и управување со успешноста на вработените

Следењето и управувањето со успешноста на вработените се состои од низа задачи кои се одговорност на менаџментот на човечки ресурси, денес една од најважните функции во рамките на компанијата. За подобар увид во темата, подолу се наведени некои клучни дефиниции.

Следењето на успешноста е континуиран процес на евалуација и насочување на однесувањето и резултатите од работата во работна ситуација. (Bahtijarevic-Šiber, 1999) Претпоставува развој на системи, индикатори и методи за следење на перформансите и континуирана и систематска проценка и евалуација на успешноста на секој поединец. (Bahtijarevic-Šiber, 1999) Проценката може да се одвива преку неформален разговор помеѓу вработениот и неговиот или нејзиниот претпоставен или може да биде процес во повеќе чекори.

Управувањето со успешноста е процес преку кој менаџерите обезбедуваат сите активности и резултати на вработените да бидат во согласност со поставените цели на организацијата. Некои од предностите на добар систем за мерење на перформансите се поттикнување на развојот на вработените, наградување на успешноста, јасно разбирање на работните задачи и повратни информации за постигнатите резултати, или поточно, за постигнатите перформанси.

8.3.1. Дефинирање на успешност

Успехот е концепт што може да се толкува многу различно, секоја личност има своја перцепција за успехот, може да се каже дека успехот е всушност многу субјективен концепт. Во овој труд, фокусот е на успехот во бизнисот, поточно, на успехот на вработените, неговото значење за организацијата, неговото мерење и на крајот неговата награда.

За една организација, успехот претставува постигнување на поставените цели, или поточно, бизнис што генерира профит. Сепак, ова сигурно не е единствениот параметар според кој се мери успехот на компанијата. Успешна компанија е онаа во која има добра

работна клима, во која вработените се чувствуваат удобно и како резултат на тоа, се максимално ангажирани во остварувањето на планираните вредности и се праведно наградени за тоа.

Од друга страна, успехот за поединец кој е задоволен и мотивиран во својата работа може да значи постигнување на поставените цели, што може да обезбеди трансфер од претходната работа на подобра работа на исто хиерархиско ниво или унапредување на повисоко хиерархиско ниво, на позиција што вклучува посложени задачи за кои поединецот ќе биде подобро платен. Најчестата алтернатива на трансферот е зголемување на редовната плата.

Кога се разгледува формата на надомест, дефинитивно треба да се земат предвид мотивациските фактори на секој вработен поединечно.

Проблемите што произлегоа од дефиницијата за успех станаа очигледни кога организациите се соочија со помалку простувачка средина каде што растот не можеше да ги скрие грешките што стануваа сè поскапи (Collins, 1999). Сепак, организациите имаат огромен капацитет да го одредат успехот за своите членови (Collins, 1999). Успехот на поединецот често се дефинира во рамките на организацијата, така што може соодветно да се препознае и награди, и на тој начин да дејствува како мотиватор за успех за поединецот кој постигнал успех, но и за другите учесници во организацијата (Collins, 1999).

Компаниите кои знаат да го препознаат и наградуваат трудот, одговорноста, креативноста и натпросечната посветеност, преку поттикнување на овие квалитети и особини преку наградување на успешно завршената работа, инвестираат во самиот вработен, мотивирајќи го да остане во компанијата, но ефектот е позитивен и за другите вработени и следствено може да влијае врз привлекувањето нови талентирани и квалитетни работници.

8.3.2. Цели на следење на успешноста

Примарната цел на мерењето на успешноста на вработените е да се подобри работниот учинок и да се постигнат организациските планови. Ќе треба да се спроведува

континуирано и неколку пати годишно за задоволство и на работодавачот и на вработениот.

Други цели за мерење на перформансите се: (Sikavica, 2008)

- обезбедување систем за стимулативни награди;
- одредување на индивидуалниот и организацискиот потенцијал;
- професионална ориентација и вработување;
- утврдување на потребите и плановите за образование и обука;
- одредување на разликите помеѓу сегашните и идните потреби;
- индивидуален кариерен развој итн.

При оценување на луѓето, треба да се обрне внимание на следните елементи од карактеристиките на една личност (Vujic, 2004):

- видови способности - примарни ментални (ментални и организациски);
- карактеристики на личноста - темперамент и примарни човечки особини;
- етички доблести на личноста - принципи и морални навики на однесување во меѓучовечките односи;
- деловни достигнувања - планирање, донесување одлуки и контрола, организирање и координирање, работни перформанси (економичност, профитабилност и продуктивност), односи со разузнавачките служби и личен развој.

Следењето на успешноста е корисно и за организацијата и за поединците и додека организацијата добива повратни информации за работните перформанси и квалитетот на секој вработен поединечно преку моделот за следење на успешност и благодарение на овие податоци, може да ги разликува вработените и да применува различни модели на наградување или корекција за нив, вработените, од друга страна, добиваат повратни информации за нивната работа и упатства за понатамошен кариерен развој.

8.3.3. Критериуми за работна успешност

Критериумите се стандарди што можат да се користат како мерило за постигнување успех или неуспех на вработените. (Robertson, 2020) Без јасни критериуми, процесот на вреднување на трудот на вработените би бил многу потежок. Најчесто користените критериуми во повеќето компании се: професионално знаење, вештини за писмено и усно изразување, способност за идентификување и решавање проблеми, креативност и иновативност, независност и одговорност на работа, преговарачки вештини, квалитет и планирање на работата, подготвеност за промени, тимска работа и работа со нови вработени, како и способност за донесување одлуки и мотивирање на колегите (Vujic, 2004).

Вработените дефинитивно треба да бидат запознаени со сите критериуми врз основа на кои ќе се оценува нивната работа, а задача на претпоставениот е да ги запознае со нив.

8.3.4. Извори на информации за успешноста

Оценувачот може да биде лице кое го познава однесувањето на работното место и кое директно го набљудува однесувањето на работното место. Во однос на изворот на информации за перформансите, постојат неколку можности, од кои некои се користат почесто во пракса, а некои поретко. Во модерното време, организациите сè повеќе ги користат клиентите, или корисниците на услуги, како евалуатори.

Улогата на евалуатор може да вклучува:

- Менаџери. Менаџерите најчесто ја оценуваат работната ефикасност на вработените, поточно, на нивните подредени. Ова е една од нивните клучни улоги во организацијата. Првичната претпоставка дека тие го имаат потребното знаење за сите барања на работното место и дека се свесни за стандардите и очекувањата во врска со работните перформанси е обично оправдана; тие ја следат работата на вработените и спроведуваат интервјуа за конечна проценка со нив. Проблем што може да се појави кога менаџерите ги оценуваат

вработените е субјективноста, односно фаворизирањето кон одредени вработени, што дефинитивно треба да се минимизира.

- Колеги. Колегите се добар извор на информации за перформансите, особено на работни места каде што менаџерот нема можност да го набљудува вработениот. Вработените се оценуваат едни со други освен себеси. Слично на претходниот извор и овој има можност за пристрасна евалуација. Исто така, може да доведе до недоверба кај колегите, што последователно може да има многу негативно влијание врз работната клима. Од друга страна, како предност на овој извор, треба да се истакне зголемувањето на објективноста на проценката поради многу поголемиот број на проценувачи.
- Подредени. Подредените се важен извор на информации за работата на менаџерот, односно за неговото однесување кон подредените. Вообичаено е проценките да се прават анонимно и од повеќе подредени, со цел да бидат што е можно пообјективни. Подредените најчесто оценуваат некои од следниве менаџерски вештини: тимска работа, комуникациски вештини, лидерство, планирање и развој на луѓе и слично. Ова е начин менаџерите да добијат директни повратни информации за нивните перформанси од оние врз кои тие најдиректно ги манифестираат. (Bahtijarevic-Šiber, 1999)

  Предноста на овој извор, како и на претходниот е објективноста, бидејќи мнозинството вработени оценуваат едно лице, претпоставениот.
- Самооценување. Самооценувањето е извор на информации од вработените за себе, или поточно, за нивната работа. Проблем што може да се појави со самооценувањето е пренадуената проценка, особено ако проценките ќе се користат за административни одлуки (на пр., за зголемување на платите). Исто така, при самооценувањето, вработените честопати се склони да ги препишат лошите резултати на надворешни причини (колеги, претпоставени).

  Фундаментална претпоставка за зголемување на објективноста и критичноста на самооценувањето е луѓето да разберат дека самооценувањето на учинокот има првенствено развојна цел и дека се стреми кон напредок и подобрување, а не кон критикување. (Bahtijarevic-Šiber, 1999) Самооценувањето најдобро се користи пред интервју за оценување со супервизор, за интервјуто да биде

конструктивно и за менаџерот и проценителот да можат да се фокусираат на областите на несогласување.

- Клиенти. Клиентите сè повеќе ја играат улогата на евалуатори, кои се користат како вреден извор на информации за успехот на организацијата и нејзините вработени. Тие се значајни играчи на пазарот, продажбата и обезбедувањето услуги од страна на компаниите што постојат на пазарот се фокусирани на клиентите, односно на нивните потреби. Незадоволството на клиентите ќе резултира со пад на продажбата, па затоа не е изненадувачки што огромното мнозинство компании вложуваат дополнителни напори и финансиски ресурси токму во истражување на своите желби и потреби.

  Вообичаени начини за добивање оценки од надворешни клиенти и клиенти вклучуваат специјализирани прашалници, телефонски интервјуа, тајно купување и други стандардни техники со кои се обидуваат да добијат мислење за перформансите на поединечен вработен, оддел или организација како дел од целокупната проценка на нивните перформанси. (Bahtijarevic-Šiber, 1999) Постојат две ситуации во кои е соодветно да се користат клиентите како извор на оценки за перформансите на вработените: првата е кога работата на вработениот бара директна услуга на клиентите или поврзување на клиентите со други оддели во компанијата; а втората е кога компанијата сака да собере информации за да утврди какви производи и услуги сакаат клиентите. (Bahtijarevic-Šiber, 1999) Недостаток на оваа форма на оценување се трошоците што ги бара, а кои најчесто се трошоци за печатење, испраќање на прашалникот по пошта, телефонски повици и трошоци за работната сила што ги обработува собраните податоци. Поради горенаведеното, тие најчесто се одржуваат еднаш годишно.
- 360 степени на повратни информации. Повратните информации од 360 степени се систем за евалуација на работните перформанси на поединецот од страна на сите горенаведени евалуатори. Тоа му овозможува на секој поединец да ја разбере сопствената ефикасност од гледна точка на другите и му дава информации за тоа што треба да направи за да напредува во кариерата. Исто така, важно е да се нагласи дека користењето на горенаведениот систем за

проценка го намалува ризикот од дискриминација бидејќи кога повратните информации за вработениот доаѓаат од повеќе извори, можноста за дискриминација се намалува, на пример. пол, националност или возраст. (Bahtijarevic-Šiber, 1999)

Повратните информации што ги добива вработениот му даваат увид во вештините и однесувањата што се потребни на компанијата за да ја постигне својата мисија, визија и цели, живеејќи ги своите прогласени вредности.

9. ВРАБОТУВАЊЕТО НА СТРАНЦИ И НЕГОВОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

8.4. Концептот на вработување на странци и неговите причини

Пред да зборуваме за концептот на вработување, треба да ја дефинираме работата, која всушност претставува доброволен психички и физички напор кој е со цел извршување на

одредена задача во производството на добро и услуга, исто така самата работа се дефинира како однесување, активност или пак трошење на енергија која се одвива според регулиран план и бара извршување на одредени функции наменета за постигнување на одредена продуктивна цел. (Abd al-Rahman, 2017)

Од друга страна економистите Адам Смит и Рикардо веруваат дека работата е извор на вредности, а работник е човек кој работи во професија или бизнис кој ги извршува работните задачи. (Abd al-Rahman, 2017)

Според тоа, вработувањето на странски лица се дефинира како лица кои не се родени во земјата и кои немаат нејзино државјанство, а работат или сакаат да работат, каде најголемиот дел од трудовото законодавство го регулира вработувањето на странски работници со пропишување дека тие мора да добијат лиценца за ангажирање во делото. Постојат неколку термини кои се однесуваат на странски работници, како што се: вработување на иселеници и работници – мигранти, поединец кој дошол во друга земја за одредена цел, без разлика дали е тоа за работа или пак само посета.

Сите социјални, економски и популарни истражувања за миграцијата се согласуват дека таа претставува движење од една во друга средина. Доколку таа транзиција се одвива надвор од границите на матичната државата тогаш истата се дефинира како надворешна, доколку имиграцијата се случува во границите на матичната држава се дефинира како внатрешна. (Dalal, 2017) Според економистите, мотивот кои ги потикнува луѓето на миграција повеќето се од економски причини. Мигрантите, воглавно барат подобар начин на живот како и подобра работа. Миграцијата генерално има тенденција да биде во области каде што нема економски напредок и каде таквите можности зависат од анализата од феноменот на фактори на протерување и привлекување на имигранти кои ги напуштаат своите домови за потрага по подобра работа која би им донела поголема економска стабилност.

8.5. Економски ефекти од управувањето со човечките ресурси

Првите почетоци на истражувања за ефектите од миграцијата на населението започнале во 18 век од страна на неколку економисти кои започнале со диксусија за односот помеѓу населението и економските ресурси, во период кога преовладувале економските и социјалните теории кои нагласувале дека големината на населението на една земја се определува со достапноста на основните животни ресурси.

Во овој случај, имиграцијата земена од факторите кои влијаат на популацијата (без разлика дали се намалува или зголемува), која пак влијае на достапните ресурси во земјата. „Таунсенд“ и „Кантилон“ сметаат дека миграцијата е една од факторите кои влијаат на нерамнотежата меѓу населението и ресурсите како и на ефектите од миграцијата врз понудата на работна сила, платите и животниот стандар на анселението.

Миграцијата го зајакнува глобалниот економски раст, придонесува за развојот на нациите и општествата, ги збогатува многу култури и цивилизации и има важна улога, без разлика дали е на национално или глобално ниво.

Миграцијата ја црпи својата важност од фактот дека (232) милиони меѓународни мигранти сочинуваат 2,3% од светското население до 2013 година, а овој број постојано расте од 1990 година и во многу земји во развој.

Мигрантите се важен извор на приход повеќе од официјална развојна помош или странски директни инвестиции во повеќето делови на светот, мигрантите не се користат само за извршување на работни места кои не ги извршуваат жителите на матичната земја, туку и се вработени во активности со висока вредност каде што домородните луѓе немаат или не поседуваат вештини за извршување на тие работни задачи. Мигрантите придонесуваат и за благосостојбата на земјата-домаќин и имаат важна улога во поддршката на развојот и намалувањето на сиромаштијата во земјите.

9. ПРИЧИНИ И МОТИВИ ЗА ИСЕЛУВАЊЕ ОД РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Како еден посебен општествен феномен иселувањето од една држава не секогаш постоело и не секогаш се одвивало со ист интензитет. Во последните неколку децении во Република Северна Македонија, голем број на семејства, привремено или постојано ја наоѓаат својата егзистенција далеку од матичната држава.

Мотивите за овие ислеувања се еден од најсуштествените проблеми, а причините се повеќестрани и комплементарни. Сепак, за едни, во една одредена општествено-економска констелација најголемо влијание може да имаат едни мотиви, додека пак за друг во исто или во неко поново време може да влијаат сосема други и различни причини за миграцијата во друга држава.

Постојат повеќе поделби на факторите (причините) за миграциите. Една од најчестите поделби и поделба на која и се дава најголемо значење е економијата во државата, сепак не се изоставуваат и социјално-психолошки, кои се извлекуваат од економските и со кои главно се утврдува степенот на задоволството или незадоволството на населението од неговата општествена положба.

Исто така, многу е раширена поделбата на репулзивни фактори, кои населението го „бркаат“ од емигранските подрачја и на атрактивни фактори, кои населението го „привлекуваат“ во земјите на имиграцијата или т.н. push-pull концепција. (Ристо К., 1985)

8.6. Економски мотиви

Основниот мотив кој ги терал претежно сите Македонии да се иселуваат е детерминиран од економски причини. Еден од основните проблеми е земјиштето и неговата обработка кое дава можност за егзистенција на ограничен број луѓе. Од друга страна, постојано растел наталитетот и тоа обично по селата. Бројот на гладни усти кои чекаат храна постојано се зголемувал. Се појавува и проблемот на пренаселеност. За да се ублажи ваквата состојба „прекубројните” оделе во економско поразвиени и стабилни држави. Во почетокот оделе само мажите од семејствата со многу деца, за да заработи за себе и за членовите на своето семејство кои во почетокот останувале дома.

Првобитната намера им била да се вратат побрзо, но повеќето од нив останувало сè до остварувањето на правото за американска пензија. Имало случаи да одат момчиња и од 15-16- годишна возраст, иако било повообичаено прво да се оженат, па потоа да заминат. Имало случаи на луѓе кои и не се вратиле. Тие луѓе биле и клучен фактор за привлекување на другите Македонци за иселување.

Тешката економска положба во Македонија, тоталната сиромаштија која царувала во македонските домови, гладот кој уште повеќе се зголемил со внесувањето на колективите, создава ситуација да има случаи на константно иселување. Таквото иселување не одело многу брзо, туку како што оделе членовите на одредени семејства, така со себе го повлекувале и поширокиот круг на своите роднини.

Како еден од мотивите кој доаѓа заедно до економска основа се и неповолните услови за работа особено во земјоделството, градежништвото и производството, вбројувајќи ги и оние кои не сакаат да се занимаваат со тоа. Деаграризацијата како објективен економски процес, се појавува со започнувањето на индустрискиот развиток и развој на другите неаграрни дејности. Ниските плати, ниската доходовност, необезбедното здравствено и

пензиско осигурување како и други причини влијаеле населението да ја напуштат својата матична држава.

Ваквото иселување и барање работа во друга држава, влијае на зголемување на невработеноста а со тоа се јавуваат и други проблеми, односно недостиг на работна сила и работоспособно население. (Матевски, 1993)

8.7. Индивидуални мотиви

Како нов мотив би ја споменале и традицијата за одење во странство, како и сознанието дека таму ги чека некој свој. Во рамките на индивидуалните мотиви ќе ја споменеме и желбата за школување во странство. Тоа укажува дека во странство не оделе само сиромашните, но и побогатите, а пред сè нивните деца. Побогатите ги пуштале своите синови и ќерки да одат и се школуваат во странство. Се разбира таков „луксуз" тогаш, но и денес можат да си дозволат оние со „подлабок џеб". Сепак има многу кои заминуваат во странство со цел да склопат брак, да бидат со нивните роднини и блиски. Овие индивидуални мотиви најчесто се препишуваат на психолошки мотиви.

9. УВОЗ НА РАБОТНА СИЛА

Речиси и да не постои економија во Европа која што главно не се соочува со проблемот од недостиг на работници. Сепак секој го поставува прашањето дали самата држава која се соочува со овој проблем навремено реагира и презема одредени мерки за спречување на дефицитот на работна сила или пак увоз на работници. Недостигот на работници во Република Македонија станува се поактуелно и зазема голем замав не во одредени делови од државата, туку низ целата земја, а тоа е веќе видливо во повеќе индустрии и сектори.

Според бизнис- секторот треба што поскоро да се бараат и најдат решенија за проблемот со кој земјава веќе се сооучува. Соседните држави веќе се далеку понапредни во однос на решавање на овој проблем, односно се со голема организација со цел привлекување на странска работна сила во нивните работни средини, а напорно работат и кон интеграцијата на таа работна сила во нивните држави. Европските држави пр. Грција и Бугарија, интегрираат годишно околу 45 000 работници од странство од кои повеќето се во сектори кои се трудоинтензивни. Одредени држави пак, како: Србија, Албанија и Црна Гора значително го олеснија процесот за добивање на времена дозвола за работа и престој на странци.

Според направена анализа, земјите од регионот значајно го имаат зголемено бројот на работни дозоволи кои се издадени на странци. Според анализата, Грција го надминува бројот од 167.000 работни визи на странци. Во Бугарија претходната година се издадени

речиси 40 000 визи, Србија ги брои 35 000 додека во Албанија има речиси 20 000 работни визи на странци.

Слика 4. Број на издадени работни визи во земјиве и регионот



Извор. преземено од https://meta.mk/uvoz-na-rabotna-sila-shto-se-sluchuva-vo-regionot-a-shto-vo-makedonija/

Сепак, нема држава каде нема увоз на работна сила, а овој тренд во нашата држава е процес кој веќе трае скоро пет години. Најмногу на таргет се држави од далечниот исток и неразвиените држави. Со цел да се избегнат тешкотии во одржување на бизнисот треба да се обезбеди трајна стратегија која ќе го дефинира интересот на државата и бизнисот. Македонија е држава која во просек издава 5 000 работни визи за странци, но таа може да биде и преголема. Најголем број на недостаток на работна сила има во секторите на градежништво, угостителство, преработувачка и текстилна индустрија. Од друга страна пак, на крајот од август во земјава имало 104.729 невработени.

Слика 5. Број на невработени во Република Северна Македонија според степен на образование



Извор: https://meta.mk/uvoz-na-rabotna-sila-shto-se-sluchuva-vo-regionot-a-shto-vo-makedonija/

Согласно оваа анализа, бројот на работни места се движи од 7 000 до 10 000. Според структурата на образование и возраст најголемо влијание има кај неквалификувана работна сила која не одговара на потребите на пазарот на труд со 43 000 невработени лица на возраст од 50 до 60 години, а 62 000 лица се без образование или само со основно.

8.8. Ефекти од увоз на работна сила

Процесот со одлив на работна сила им е одамна познат на менаџерите за човечки ресурси и тие водат секојдневна борба со пронаоѓање на квалитет кадар. Овој тренд, кој трае можеби 10 години, во последно време ескалираше. Причините за тоа се познати, а најчесто тоа се: ниски плати, иселување на младото население, далечни работни места за странски компании, сезонска работа во странство и сл. Ефектите од увозот на работна сила може да варираат во зависност од голем број фактори, вклучувајќи го нивото на вештина на увезените работници, големината на работната сила во земјата- увозник и севкупните економски услови на земјите увозници и извозници. Неколку од нив се[13]:

- **Пониски плати:** Увозот на работна сила може да ја зголеми понудата на работници во одредена индустрија или регион, што може да изврши надолен притисок врз платите. Ако работодавачите можат да ангажираат работници од други земји за пониски плати отколку што би требало да ги платат домашните работници, тие може да го сторат тоа, што ќе доведе до пониски плати за домашните работници во таа индустрија или регион.
- **Зголемена конкуренција**: Увозот на работна сила може да ја зголеми конкуренцијата за работни места, особено во индустриите кои во голема мера се потпираат на нискоквалификувана работна сила. Ова може да им отежне на домашните работници да најдат вработување, особено ако увезените работници се подготвени да работат за пониски плати.

[13] Е&Б (2023). *АНАЛИЗА: Ефекти од увоз на работна сила и како се стимулира таквиот процес*, Економија и бизнис

- **Зголемена продуктивност:** Увозот на работна сила, исто така, може да ја зголеми продуктивноста во одредени индустрии. Доколку увезените работници имаат вештини или искуство што се дефицитарни во домашната работна сила, тие можат да помогнат да се зголемат продуктивноста и производството во тие индустрии.
- **Културна разновидност:** Увозот на работна сила може да донесе и културна разновидност во една земја. Ова може да има и позитивни и негативни ефекти бидејќи може да доведе до поголема толеранција и разбирање меѓу различните култури, но може да доведе и до културни судири и конфликти.
- **Одлив на мозоци:** Увозот на работна сила може да доведе до „одлив на мозоци“ во земјата-извозник, особено ако увезените работници се висококвалификувани. Ова може да има негативни последици за земјата извозник бидејќи може да доведе до губење на таленти и вештини кои се потребни за да се поттикнат економскиот раст и развој.
- **Дознаки:** Увозот на работна сила, исто така, може да доведе до зголемување на дознаките бидејќи работниците им праќаат пари на своите семејства во нивните матични земји. Ова може да има позитивни ефекти врз економијата на земјата- извозник бидејќи може да помогне да се поттикнат потрошувачката и инвестициите.
- **Оптоварување на социјалните услуги:** Ако се донесат голем број странски работници, тоа може да ги оптоварува социјалните услуги како што се здравството и образованието.
- **Зависност од странски работници:** Ако земјата-увозник стане премногу зависна од странски работници, тоа би можело да создаде нестабилност на пазарот на трудот доколку тие работници треба да заминат или ако има промени во политиките за имиграција.

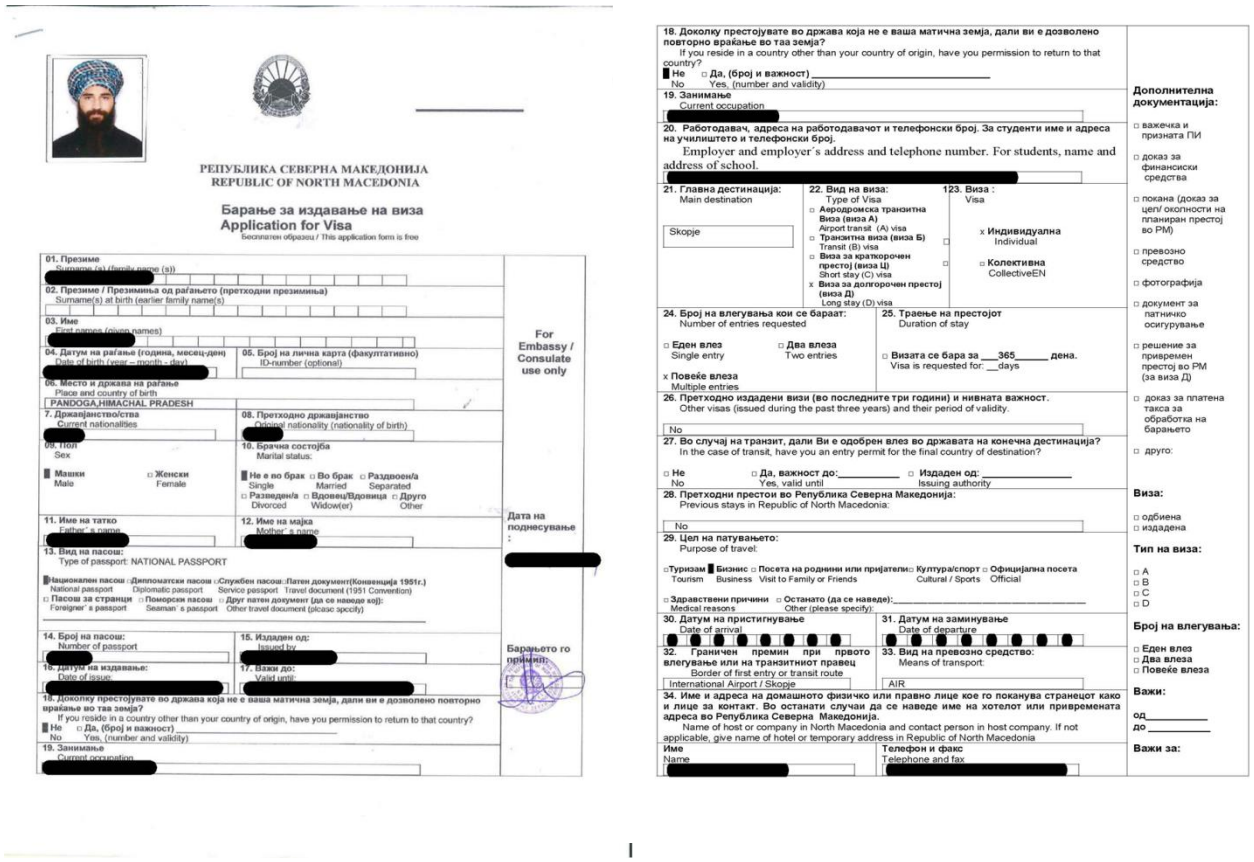
8.9. Постапка за издавање на работна дозвола врз основа на барање на работодавач и на корисник на услуги

Поради големиот тренд на иселување од Република Северна Македонија, веќе некои работодавачи ја спровеле постапката за вработување на странци за одредени работни позиции.

Постапката за вработување на странци, односно за издавање на работна дозвола врз основа на барање на работодавач и на корисник на услуги е преставена во член 11 од Законот за вработување и работа на странци и се спроведува како што следи:

Странецот поднесува барање за виза Д во Амбасадата на Република Северна Македонија во земјата од која доаѓа, со сета придружна документација, како што следи:

- Апликација/Барање за издавање на виза (слика бр. 6, на поднесено барање од странец за работа во градежна компанија во Република Северна Македонија);
- Потврда за неосудуваност од неговата држава со апостил со апостил и превод;
- Пасош со апостил и превод;
- Доказ за завршено образование (диплома) со апостил и превод;
- Сертификати со апостил и превод;
- Осигурување со важност од најмалку 3 месеци;
- Образец број 2 Барање за издавање/продолжување на дозвола за привремен престој што го издава Амбасадата на Република Северна Македонија во земјата од која доаѓа (слика бр. 7, на поднесен образец од градежна компанија во Република Северна Македонија);
- Поднесено барање за посредување при вработување од работодавачот;
- Тековна состојба од работодавачот;
- Образложение од работодавачот до Агенцијата за вработување, зашто бара ангажман од странскиот работник.



РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
REPUBLIC OF NORTH MACEDONIA

Барање за издавање на виза
Application for Visa

Бесплатен образец / This application form is free

01. Презиме
Surname(s) (family name (s))

02. Презиме / Презимиња од раѓањето (претходни презимиња)
Surname(s) at birth (earlier family name(s)

03. Име
First names (given names)

04. Датум на раѓање (година, месец-ден)
Date of birth (year – month - day)

05. Број на лична карта (факултативно)
ID-number (optional)

06. Место и држава на раѓање
Place and country of birth
PANDOGA,HIMACHAL PRADESH

7. Државјанство/ства
Current nationalities

08. Претходно државјанство
Original nationality (nationality of birth)

09. Пол
Sex
Машки Male
Женски Female

10. Брачна состојба
Marital status:
Не е во брак Single
Во брак Married
Раздвоен/а Separated
Разведен/а Divorced
Вдовец/Вдовица Widow(er)
Друго Other

11. Име на татко
Father' s name

12. Име на мајка
Mother' s name

13. Вид на пасош:
Type of passport: NATIONAL PASSPORT

Национален пасош National passport
Дипломатски пасош Diplomatic passport
Службен пасош Service passport
Патен документ(Конвенција 1951г.) Travel document (1951 Convention)
Пасош за странци Foreigner' s passport
Поморски пасош Seaman' s passport
Друг патен документ (да се наведе кој): Other travel document (please specify)

14. Број на пасош:
Number of passport

15. Издаден од:
Issued by

16. Датум на издавање:
Date of issue:

17. Важи до:
Valid until:

18. Доколку престојувате во држава која не е ваша матична земја, дали ви е дозволено повторно враќање во таа земја?
If you reside in a country other than your country of origin, have you permission to return to that country?
Не No
Да, (број и важност) Yes, (number and validity)

19. Занимање
Current occupation

For Embassy / Consulate use only

Дата на поднесување :

Барањето го прими:

18. Доколку престојувате во држава која не е ваша матична земја, дали ви е дозволено повторно враќање во таа земја?
If you reside in a country other than your country of origin, have you permission to return to that country?
Не No
Да, (број и важност) Yes, (number and validity)

19. Занимање
Current occupation

20. Работодавач, адреса на работодавачот и телефонски број. За студенти име и адреса на училиштето и телефонски број.
Employer and employer´s address and telephone number. For students, name and address of school.

21. Главна дестинација:
Main destination
Skopje

22. Вид на виза:
Type of Visa
Аеродромска транзитна Виза (виза А) Airport transit (A) visa
Транзитна виза (виза Б) Transit (B) visa
Виза за краткорочен престој (виза Ц) Short stay (C) visa
x Виза за долгорочен престој (виза Д) Long stay (D) visa

123. Виза :
Visa
x Индивидуална Individual
Колективна CollectiveEN

24. Број на влегувања кои се бараат:
Number of entries requested
Еден влез Single entry
Два влеза Two entries
x Повеќе влеза Multiple entries

25. Траење на престојот
Duration of stay
Виза за која се бара за ___365_____ дена.
Visa is requested for: __days

26. Претходно издадени визи (во последните три години) и нивната важност.
Other visas (issued during the past three years) and their period of validity.
No

27. Во случај на транзит, дали Ви е одобрен влез во државата на конечна дестинација?
In the case of transit, have you an entry permit for the final country of destination?
Не No
Да, важност до: Yes, valid until
Издаден од: Issuing authority

28. Претходни престои во Република Северна Македонија:
Previous stays in Republic of North Macedonia:
No

29. Цел на патувањето:
Purpose of travel:
Туризам Tourism
Бизнис Business
Посета на роднини или пријатели Visit to Family or Friends
Култура/спорт Cultural / Sports
Официјална посета Official
Здравствени причини Medical reasons
Останато (да се наведе): Other (please specify):

30. Датум на пристигнување
Date of arrival

31. Датум на заминување
Date of departure

32. Граничен премин при првото влегување или на транзитниот правец
Border of first entry or transit route
International Airport / Skopje

33. Вид на превозно средство:
Means of transport:
AIR

34. Име и адреса на домашното физичко или правно лице кое го поканува странецот како и лице за контакт. Во останати случаи да се наведе име на хотелот или привремената адреса во Република Северна Македонија.
Name of host or company in North Macedonia and contact person in host company. If not applicable, give name of hotel or temporary address in Republic of North Macedonia

Име
Name

Телефон и факс
Telephone and fax

Дополнителна документација:
- важечка и призната ПИ
- доказ за финансиски средства
- покана (доказ за цел/ околности на планиран престој во РМ)
- превозно средство
- фотографија
- документ за патничко осигурување
- решение за привремен престој во РМ (за виза Д)
- доказ за платена такса за обработка на барањето
- друго:

Виза:
- одбиена
- издадена

Тип на виза:
- А
- В
- С
- D

Број на влегувања:
- Еден влез
- Два влеза
- Повеќе влеза

Важи:
од _____
до _____

Важи за:

Целосна адреса на живеење
Full address

Адреса на електронската пошта
e-mail address

35. Кој ги покрива трошоците за пат и за престојот ?
Who is paying for your cost of travelling and for your costs of living during your stay?
Лично Myself
Домаќинот/домаќините Host person/s
Компанијата- домаќин Host company
(Да се наведе кој и како, и да се прикаже соодветната документација):
(State who and how and present corresponding documentation):

36. Средства за издржување за време на престојот:
Means of support during your stay
X Во готово Cash
Патнички чекови Travellers' cheques
X Кредитни картички Credit cards
Сместување Accommodation
Останато: Other:
Патничко и/или здравствено осигурување. Важи до
Travel and/or health insurance. Valid until

37. Презиме на брачниот другар
Spouse´s family name

38. Презиме на брачниот другар од раѓање
Spouse´ s family name at birth

39. Име на брачниот другар
Spouse´ s first name

40. Дата на раѓање на брачниот другар
Spouse´ s date of birth

41. Место на раѓање на брачниот другар
Spouse´ s place of birth

42. Деца (Барањата мора да бидат поднесени поединечно за секој пасош)
Children (Applications must be submitted separately for each passport)

	Презиме Name	Име First name	Датум на раѓање Date of birth
1			
2			
3			

43. Информиран сум и се согласувам со тоа што моите лични податоци кои фигурираат во ова барање за виза ќе бидат соопштени на надлежните власти од Република Северна Македонија и, доколку е неопходно ќе бидат обработени од страна на истите, со цел да се разгледа моето барање за виза. Овие податоци ќе може да бидат внесени и архивирани во бази на податоци во кои ќе можат да имаат пристап надлежните власти на Република Северна Македонија.
На мое барање, конзуларните власти кои го разгледуваат моето барање ќе ме информираат како да го остварам моето право да ги проверам моите лични податоци и да ги изменам или уништам, посебно во случај кога се неточни, во согласност со националната легислатива на Република Северна Македонија.Изјавувам дека колку што ми е познато сите податоци што ги внесов се комплетни и точни.
Познато ми е дека лажни изјави ќе предизвикаат одбивање на барањето или поништување на веќе издадената виза, а исто така може да предизвика судски постапки во согласност со законите на Република Северна Македонија.
Се обврзувам да ја напуштам територијата на Република Северна Македонија по истекувањето на визата, доколку истата биде издадена.
Информиран сум дека добивањето виза е само еден од условите потребни за влез во Република Северна Македонија. Самото издавање на виза не ми дава никакво право на надоместок доколку не ги исполнувам условите предвидени согласно националното законодавство на Република Северна Македонија и според тоа не ми се дозволи влез. Исполнувањето на условите за влез ќе бидат проверени уште еднаш во моментот на влегување на територија на Република Северна Македонија.
I am aware of and consent to the following: any personal data concerning me which appear on this visa application form will be supplied to the relevant authorities in Republic of North Macedonia and processed by those authorities, if necessary, for the purposes of a decision on my visa application. Such data may be input into, and stored in, databases accessible to the relevant authorities in Republic of North Macedonia.
At my express request, the consular authority processing my application will inform me of manner in which I may exercise my right to check the personal data concerning me and have them altered or deleted, in particular, should they be inaccurate, in accordance with the North Macedonian law.
I declare that to the best of my knowledge all particulars supplied by me are correct and complete.
I am aware that any false statements will lead to my application being rejected or to the annulment of a visa already granted and may also render me liable to prosecution under North Macedonian law.
I undertake to leave the territory of Republic of North Macedonia upon the expiry of the visa, if granted.
I have been informed that possession of a visa is only one of the prerequisites for entry into Republic of North Macedonia. If entry is refused I will have no claim to compensation.

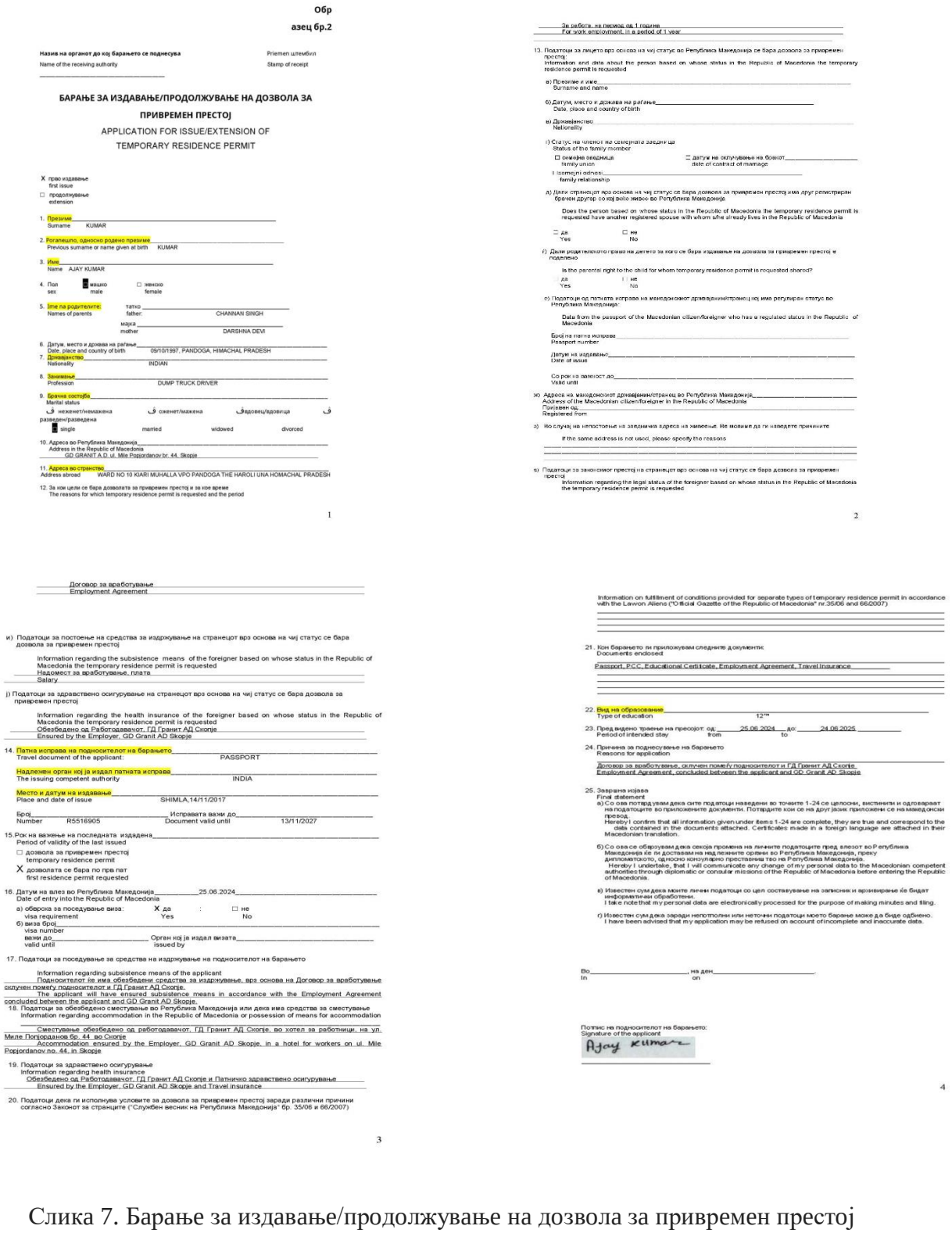
44. Домашна адреса на барателот
Applicant´s home address

45. Број на телефон и адреса на електронската пошта (факултативно)
Telephone number e-mail address (optional)

46. Место и датум
Place and date

47. Потпис (за малолетници се потпишува старателот)
Signature (for minors, signature of

Слика 6. Барање за издвање на виза



Обр

азец бр.2

Назив на органот до кој барањето се поднесува
Name of the receiving authority

Приемен штембил
Stamp of receipt

БАРАЊЕ ЗА ИЗДАВАЊЕ/ПРОДОЛЖУВАЊЕ НА ДОЗВОЛА ЗА ПРИВРЕМЕН ПРЕСТОЈ

APPLICATION FOR ISSUE/EXTENSION OF TEMPORARY RESIDENCE PERMIT

X право издавање
first issue
☐ продолжување
extension

1. Презиме
Surname KUMAR

2. Порешно, односно родено презиме
Previous surname or name given at birth KUMAR

3. Име
Name AJAY KUMAR

4. Пол X машко ☐ женско
sex male female

5. Име на родителите: татко
Names of parents father: CHANNAN SINGH
мајка
mother DARSHNA DEVI

6. Датум, место и држава на раѓање
Date, place and country of birth 09/10/1997, PANDOGA, HIMACHAL PRADESH

7. Државјанство
Nationality INDIAN

8. Занимање
Profession DUMP TRUCK DRIVER

9. Брачна состојба
Marital status
ќ неженет/немажена ќ оженет/мажена ќ вдовец/вдовица ќ разведен/разведена
X single married widowed divorced

10. Адреса во Република Македонија
Address in the Republic of Macedonia
GD GRANIT A.D. ul. Mile Popordanov br. 44, Skopje

11. Адреса во странство
Address abroad WARD NO 10 KIARI MUHALLA VPO PANDOGA THE HAROLI UNA HOMACHAL PRADESH

12. За кои цели се бара дозволата за привремен престој и за кое време
The reasons for which temporary residence permit is requested and the period

1

За работа, на период од 1 година
For work employment, in a period of 1 year

13. Податоци за лицето врз основа на чиј статус во Република Македонија се бара дозвола за привремен престој:
Information and data about the person based on whose status in the Republic of Macedonia the temporary residence permit is requested

а) Презиме и име
Surname and name

б) Датум, место и држава на раѓање
Date, place and country of birth

в) Државјанство
Nationality

г) Статус на членот на семејната заедница
Status of the family member

☐ семејна заедница ☐ датум на склучување на бракот
family union date of contract of marriage

д) Сродство
family relationship

ѓ) Дали странецот врз основа на чиј статус се бара дозвола за привремен престој има друг регистриран брачен другар со кој веќе живее во Република Македонија

Does the person based on whose status in the Republic of Macedonia the temporary residence permit is requested have another registered spouse with whom s/he already lives in the Republic of Macedonia

☐ да ☐ не
Yes No

е) Дали родителското право на детето за кое се бара издавање на дозвола за привремен престој е поделено

Is the parental right to the child for whom temporary residence permit is requested shared?

☐ да ☐ не
Yes No

ж) Податоци од патната исправа на македонски државјанин/странец кој има регулиран статус во Република Македонија:

Data from the passport of the Macedonian citizen/foreigner who has a regulated status in the Republic of Macedonia

Број на патна исправа
Passport number

Датум на издавање
Date of issue

Со рок на важност до
Valid until

з) Адреса на македонскиот државјанин/странец во Република Македонија
Address of the Macedonian citizen/foreigner in the Republic of Macedonia
Живеење од
Registered from

ѕ) Во случај на непостојење на загранична адреса на живеење. Ве молиме да ги наведете причините

If the same address is not used, please specify the reasons

2

Договор за вработување
Employment Agreement

и) Податоци за постоење на средства за издржување на странецот врз основа на чиј статус се бара дозвола за привремен престој

Information regarding the subsistence means of the foreigner based on whose status in the Republic of Macedonia the temporary residence permit is requested
Надомест за вработување, плата
Salary

ј) Податоци за здравствено осигурување на странецот врз основа на чиј статус се бара дозвола за привремен престој

Information regarding the health insurance of the foreigner based on whose status in the Republic of Macedonia the temporary residence permit is requested
Обезбедено од Работодавачот, ГД Гранит АД Скопје
Ensured by the Employer, GD Granit AD Skopje

14. Патна исправа на подносителот на барањето
Travel document of the applicant: PASSPORT

Надлежен орган кој ја издал патната исправа
The issuing competent authority INDIA

Место и датум на издавање
Place and date of issue SHIMLA,14/11/2017

Број R5516905 Исправата важи до 13/11/2027
Number Document valid until

15.Рок на важење на последната издадена
Period of validity of the last issued

☐ дозвола за привремен престој
temporary residence permit
X дозволата се бара по прв пат
first residence permit requested

16. Датум на влез во Република Македонија 25.06.2024
Date of entry into the Republic of Macedonia

а) оборска за поседување виза: X да : ☐ не
visa requirement Yes No

б) виза број
visa number
важи до Орган кој ја издал визата
valid until issued by

17. Податоци за поседување средства на издржување на подносителот на барањето

Information regarding subsistence means of the applicant
Подносителот ќе има обезбедени средства за издржување, врз основа на Договор за вработување склучен помеѓу подносителот и ГД Гранит АД Скопје.
The applicant will have ensured subsistence means in accordance with the Employment Agreement concluded between the applicant and GD Granit AD Skopje.

18. Податоци за обезбедено сместување во Република Македонија или дека има средства за сместување
Information regarding accommodation in the Republic of Macedonia or possession of means for accommodation

Сместување обезбедено од работодавачот, ГД Гранит АД Скопје, во хотел за работници, на ул. Мише Поп'орданов бр. 44, во Скопје
Accommodation ensured by the Employer, GD Granit AD Skopje, in a hotel for workers on ul. Mile Popjordanov no. 44, in Skopje

19. Податоци за здравствено осигурување
Information regarding health insurance
Обезбедено од Работодавачот, ГД Гранит АД Скопје и Патничко здравствено осигурување
Ensured by the Employer, GD Granit AD Skopje and Travel insurance

20. Податоци дека ги исполнува условите за доволата за привремен престој заради различни причини согласно Законот за странците ("Службен весник на Република Македонија" бр. 35/06 и 66/2007)

3

Information on fulfillment of conditions provided for separate types of temporary residence permit in accordance with the Lawon Aliens ("Official Gazette of the Republic of Macedonia" nr.35/06 and 66/2007)

21. Кон барањето ги приложувам следните документи:
Documents enclosed

Passport, PCC, Educational Certificate, Employment Agreement, Travel Insurance

22. Вид на образование
Type of education 12ма

23. Пред видено траење на престојот: од 25.06.2024 до 24.06.2025
Period of intended stay from to

24. Причина за поднесување на барањето
Reasons for application

Договор за вработување, склучен помеѓу подносителот и ГД Гранит АД Скопје.
Employment Agreement, concluded between the applicant and GD Granit AD Skopje

25. Завршна изјава
Final statement
а) Со оваа потврдувам дека сите податоци наведени во точките 1-24 се целосни, вистинити и одговараат на податоците во приложените документи. Потврдите кои се на друг јазик приложени се на македонски превод.
Hereby I confirm that all information given under items 1-24 are complete, they are true and correspond to the data contained in the documents attached. Certificates made in a foreign language are attached in their Macedonian translation.

б) Со оваа се обврзувам дека секоја промена на личните податоците пред влезот во Република Македонија ќе ги доставам на надлежните органи во Република Македонија, преку дипломатското, односно конзуларно претставништво на Република Македонија.
Hereby I undertake, that I will communicate any change of my personal data to the Macedonian competent authorities through diplomatic or consular missions of the Republic of Macedonia before entering the Republic of Macedonia.

в) Известен сум дека моите лични податоци со цел составување на записник и архивирање ќе бидат информатички обработени.
I take note that my personal data are electronically processed for the purpose of making minutes and filing.

г) Известен сум дека заради непотполни или неточни податоци моето барање може да биде одбиено.
I have been advised that my application may be refused on account of incomplete and inaccurate data.

Во, на ден
In on

Потпис на подносителот на барањето:
Signature of the applicant
Ajay kumar

4

Слика 7. Барање за издавање/продолжување на дозвола за привремен престој

Амбасадата ваквите документи преку системот NVIS ги доставува до Министерство за надворешни работи. Министерството за надворешни работи ги праќа до Министерство за внатрешни работи, Агенција за национална безбедност и Агенција за вработување на Република Северна Македонија на одобрување. Откако сите институции ќе ги одобрат документите, Амбасадата издава ВИЗА- Д.

Во продолжение, член 11 од Законот за вработување и работа на странци[14]:

(1) Барањето за засновање на работен однос со странец во Република Македонија, работодавачот го поднесува до Агенцијата за вработување - Центар за вработување.

(2) Барањето од ставот (1) на овој член треба да содржи податоци за:бројот на работници, квалификационата структура (специјалноста), за кој вид на работа и временскиот период за кој сака да ги ангажира работниците, опис, услови, место на работа, цената на трудот изразена по единица час, како и изјава дека, доколку бараната работна сила ја нема на домашниот пазар на работна сила, е согласен истата да му биде обезбедена од страна на странски државјанин.

(3) Барањето по кое е добиен одговор од Агенцијата за вработување дека работната сила што ја барал не може да му биде обезбедена од домашниот пазар на работна сила, работодавачот го заверува, потврдува и преку агенцијата за вработување го доставува до дипломатско-конзуларното претставништво на Република Македонија во државата од која сака да вработи работници.

(4) Дипломатско-конзуларно претставништво на Република Македонија во странство, добиеното барање од Агенцијата за вработување на Република Македонија го упатува до надлежната служба за вработување на другата држава, со цел за спроведување на постапка за избор на работници, согласно со барањето на работодавачот.

(5) Надлежната служба за вработување на странската држава, по извршениот избор на работници од својата држава, списокот на избраните работници со податоците од ставот (2) на овој член, ги доставува до дипломатско-конзуларното претставништво на Република

[14] Закон за вработување и работа на странци („Службен весник на Република Македонија“ бр. 70/2007; 5/2009; 35/2010; 148/2011 и 84/2012).

Македонија, кое истите ги доставува до надлежните служби на Министерството за надворешни работи и Министерството за внатрешни работи во Република Македонија.

(6) Министерството за внатрешни работи по извршената проверка, списокот на работници го доставува до Агенцијата за вработување која го повикува работодавачот во Агенцијата за да изврши избор од списокот на работници и за истите да пополни и потпише договор за вработување.

(7) По извршениот избор, пополнетиот и потпишаниот договор за вработување од страна на работодавачот, Агенцијата за вработување на работодавачот му издава работна дозвола за лицата со кои е потпишан договорот за вработување, која работодавачот заедно со договорот за вработување ги доставува до дипломатско-конзуларното претставништво на Република Македонија во соодветната држава.

(8) Дипломатско-конзуларното претставништво на Република Македонија во соодветната држава ја известува надлежната служба за вработување на соодветната држава, заради известување и упатување на лицата во дипломатско-конзуларното претставништво на Република Македонија во соодветната држава со цел за добивање на виза за долгорочен престој (виза „Д“), односно добивање решение за дозвола на привремен престој во Република Македонија, утврдени согласно со закон.

(9) Барањето на домашен или странски работодавач кој има филијала или друга организациска деловна единица на пазарот во Република Македонија и сака да ангажира странски работници, а по добиен одговор од Агенцијата за вработување дека работната сила не може да му биде обезбедена од домашниот пазар на работна сила, го заверува и согласно со Законот за работните односи може да распише јавен оглас преку кој ќе направи избор од пријавените кандидати.

(10) По извршениот избор и потпишаниот договор за вработување од страна на работодавачот, Агенцијата за вработување на работодавачот му издава заверена копија од поднесеното барање.

(11) Завереното барање за издавање на дозвола за вработување со останатите неопходни документи, согласно со Законот за странци, странецот го поднесува до дипломатско-

конзуларното претставништво на Република Македонија во странство, во државата чиј државјанин е или во државата каде што тој престојува врз основа на дозвола за престој, со цел да започне постапка за добивање на работна дозвола.

(12) Барањето за работна дозвола на странскиот работодавач кој сака да ангажира работници во Република Македонија согласно со членот 15 од овој закон, а кои веќе се во работен однос во странската компанија (трговско друштво), го доставува до дипломатско-конзуларното претставништво на Република Македонија, во земјата во која е регистрирана компанијата (трговското друштво).

(13) Барањето за добивање работна дозвола за давање на услуги од странец, корисникот на услугите во Република Македонија го доставува до дипломатско-конзуларното претставништво на Република Македонија, во државата чиј државјанин е странецот или во државата каде што тој престојува врз основа на дозвола за престој.

(14) Барањето од ставовите (11), (12) и (13) на овој член треба да содржи податоци за бројот на работници, квалификационата структура (специјалноста), видот на работа и временскиот период за кој сака да ги ангажира работниците во Република Македонија, описот, условите, местото на работа, цената на трудот изразена по единица час, како и договор за работата која ќе биде реализирана.

(15) Дипломатско-конзуларното претставништво на Република Македонија, барањето го доставува до надлежните служби на Министерството за надворешни работи и Министерството за внатрешни работи во Република Македонија, кој согласно со законот вршат проверка на податоците.

(16) Министерството за внатрешни работи по извршената проверка, барањето го доставува до Агенцијата за вработување која по извршената проверка на работодавачот, односно корисникот на услуги, му издава работна дозвола за лицата со кои е потпишан договорот за работно ангажирање во Република Македонија и истите преку надлежните органи, согласно со закон ги доставува до дипломатско - конзуларното претставништво на Република Македонија во соодветната држава.

(17) По исклучок од ставовите (11), (12) и (13) на овој член барањето може да се поднесе и да се подигне од Агенцијата за вработување.

(18) За барањето поднесено согласно со ставот (17) на овој член Агенцијата за вработување обезбедува мислење од Министерството за внатрешни работи.

(19) По добивањето на работната дозвола, странецот поднесува барање за издавање на виза за долгорочен престој (виза „Д“), односно за добивање на решение за дозвола на привремен престој во Република Македонија, во постапка утврдена согласно со закон.

(20) По добивањето на визата за долгорочен престој, странецот може да влезе во Република Македонија и е должен во рок од пет дена од денот на влегувањето во Република Македонија да се јави во Министерството за внатрешни работи, заради издавање на дозвола за привремен престој во Република Македонија. (21) По добивањето на дозволата за привремен престој од Министерството за внатрешни работи, работодавачот е должен во Агенцијата за вработување - Центарот за вработување во седиштето на работодавачот да го завери почетокот и престанокот на работата вршена од странци.

8.10. Иселување на младите од Македонија

Податоци од попис на населението во Република Северна Македонија и податоци за иселувања на граѓаните споредено од пописот во 2002 година и последниот попис во Република Северна Македонија 2021[15]

На територијата на Република Северна Македонија првите попишувања датираат од 15 век, кога турските власти ги попишувале само даночните глави и машкото население. Постојат руски, француски, грчки и други извори на податоци за попишување на населението во 19-тиот век.

Првиот современ попис на територијата на Република Северна Македонија е спроведен во 1921 година.

[15] https://www.stat.gov.mk/OblastOpsto.aspx?id=31

По Втората светска војна, во Република Северна Македонија се спроведени 9 пописа: 1948, 1953, 1961, 1971, 1981, 1991 и 1994, 2002 и 2021 година.

Пописот во 1991 година беше со нецелосен опфат и затоа во 1994 година повторно е спроведен попис во истата декада.

Пописот во 1994 година е прв попис во Република Северна Македонија по нејзиното осамостојување.

Пописот во 2002 година е последниот попис во Република Северна Македонија спроведен со традиционалниот метод.

Пописот во 2021 се спроведе со примена на нов, т.н. комбиниран пописен метод и нов технолошки пристап со внес на пописните податоци на рачни компјутери, лаптопи и користење на податоци од креираната претпописна база (ПП) на податоци.

Пописот на населението, домаќинствата и становите се дефинира како статистичка операција со која во редовни временски интервали (најчесто на десет години) се врши официјално пребројување на населението на територијата на земјата, од нејзините најмали географски територијални единици до ниво на држава, заедно со дефинираните демографски, социјални и економски карактеристики на вкупното население.

Вообичаено е пописите да се спроведуваат на секои 10 години, и тоа во годините што завршуваат на нула или еден.

Основна цел на пописот е да се утврди бројот на населението и неговиот територијален распоред, да се добијат податоци за виталните, образовните, економските, етничките, миграциските и другите белези на населението. Пописот е основа за процена на бројот и на движењето на населението во меѓупописниот период, како и за долгорочни проекции на бројот на населението во иднина.

Според своето значење, пописот се рангира како активност од висок државен интерес, а неговото спроведување секогаш се регулира со посебен Закон за попис кој се усвојува од страна на Собранието на Република Северна Македонија.

Агрегираните статистички резултати, добиени од податоците собрани од пописот, освен за статистички цели, се користат и за макро-економски планирања, креирање на развојни политики, научни анализи и за други истражувања.

Слика 8. Отселени граѓани од Република Македонија во периодот од 2002 до 2021 година

	Надворешни миграции
	Отселени граѓани од Република Македонија
2002	81
2003	112
2004	656
2005	1 282
2006	1 073
2007	224
2008	740
2009	769
2010	923
2011	1 143
2012	1 330
2013	945
2014	740
2015	767
2016	440
2017	141
2018	144
2019	612
2020	937
2021	1 230

Слика 9. Доселени граѓани во Република Македонија во периодот од 2002 до 2021 година

	Надворешни миграции
	Доселени Граѓани на Република Македонија
2002	723
2003	567
2004	543
2005	524
2006	545
2007	366
2008	219
2009	259
2010	303
2011	349
2012	396
2013	490
2014	265
2015	259
2016	283
2017	304
2018	369
2019	336
2020	205
2021	315

9. МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во поглед на прегледноста на истражувањето беше искористена соодветна методологија проследена со аргументирање на оправданост на истражувањето. Прво беше направено квалитативно истражување во кое беа елаборирани истражени резултати за теоретските поставки на проблемот, а потоа беа искористени графички пресметани и илустрации на обработени статистички пресметки. Прашањата беа обработени во табела и истите прикажани графички. Има дадено соодветни заклучоци проследени со конклузивен дел на истражувањето.

8.11. Проблем и цел на истражувањето

Проблем на ова истражување беше потребата од увоз на работна сила во претпријатијата за градежништво и производство поради зголемениот тренд на иселување од Македонија.

Како ***цел*** на истражувањето беше да се подобрат работните услови кои малите и средни претрпријатија ги нудат со цел привлекување на поголема работна сила од Македонија, со што би се спречил постојаниот одлив на мозоци, подобрување на економската како социо-политичката ситуација во Македонија.

Покрај основната цел беа поставени и следниве задачи за покомплексно опфаќање:

- да се утврди причината за зголемениот интересен кај работнисите за иселување од матичната земја;
- да се утврдат условите кои ги нудат малите и средни претпријатија за работа;
- да се утврди социо-политичката ситуација во Македонија како еден од мотивите за иселување;
- да се утврди квалификацијата на работниците во претпријатијата;
- да се направи споредба на работните условите во Македонија со работните услови во други земји;
- да се утврди влијанието на одлив на работна сила врз Македонија.

8.12. Истражувачки хипотези

Генерална хипотеза

Иселувањето од Македонија веќе подолг период е главна тема не само во Македонија, но и пошироко во Западен Балкан. Со цел работниците да најдат подобри услови за живот и работа се одлучуваат за заминување од својата матична земја во некои од европските земји. Сепак, од друга страна тоа иселување станува проблем за земјата бидејќи трпи сериозни штети и се чувствува недостиг од квалификувани работници. Затоа, во ова истражување како генерална хипотеза го поставуваме ***незадоволството од работните услови како причина за зголемениот тренд на иселување од Македонија ,а со тоа и потребата за увоз на работна сила.***

Покрај главната хипотеза ги поставивме и следниве посебни хипотези:

Посебна хипотеза А: Работните услови кои ги нудат претпријатијата како причинители за масовното иселување на работна сила од Македонија.

Посебна хипотеза Б: Социополитичката ситуација во Македонија- мотив за иселување од државата.

Посебна хипотеза В: Условите и можностите кои ги нудат другите земји ги мотивираат работниците на имиграција во истите.

Посебна хипотеза Г: Преквалификацијата на работната сила и подобрување на условите видно би го намалило иселувањето од Македонија.

Посебна хипотеза Д: Недостигот на работна сила во Македонија ги приморува претпријатијата на работна сила од другите земји.

8.13. Резултати од направеното емпириско истражување

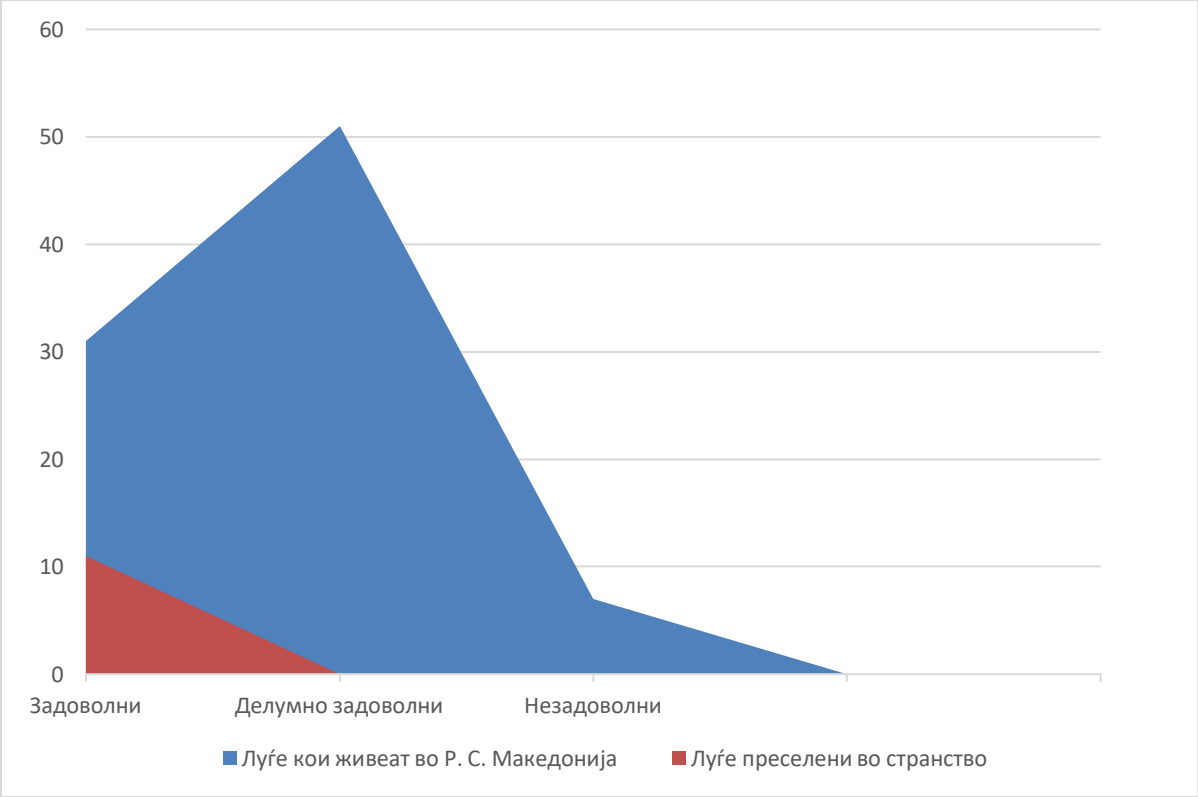
Истражувањето е извршено врз две групи на испитаници односно група на испитаници кои живеат и работата во Р.С Македонија и група на испитаници кои се преселени во странство. И на двете групи беа поставени исти прашања, а се однесуваат на нашите поединечни и посебни хипотези. Со добиените резултати би се дало појасна слика за мислењето на вработените и од двете групи за иселувањето и работните услови кои ги имаме овде, и би се превземало чекори за намалување на истото.

Првите три прашања ни даваат одговор за првата посебна хипотеза, а со обработка на истите ќе можеме да констатираме за отфрлање или пак прифаќање на хипотезата.

Табела 3. Табеларен приказ на прашањето „Колку сте задоволни од работните услови кои се понудени во Вашето претпријатие?“

	Луѓе кои живеат во Р. С. Македонија		Луѓе преселени во странство		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Задоволни	14	31%	5	11%	19	42%
Делумно задоволни	23	51%	0	0%	23	51%
Незадоволни	3	7%	0	0%	3	7%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 1. Графички приказ на прашањето „Колку сте задоволни од работните услови кои се понудени во Вашето претпријатие?“

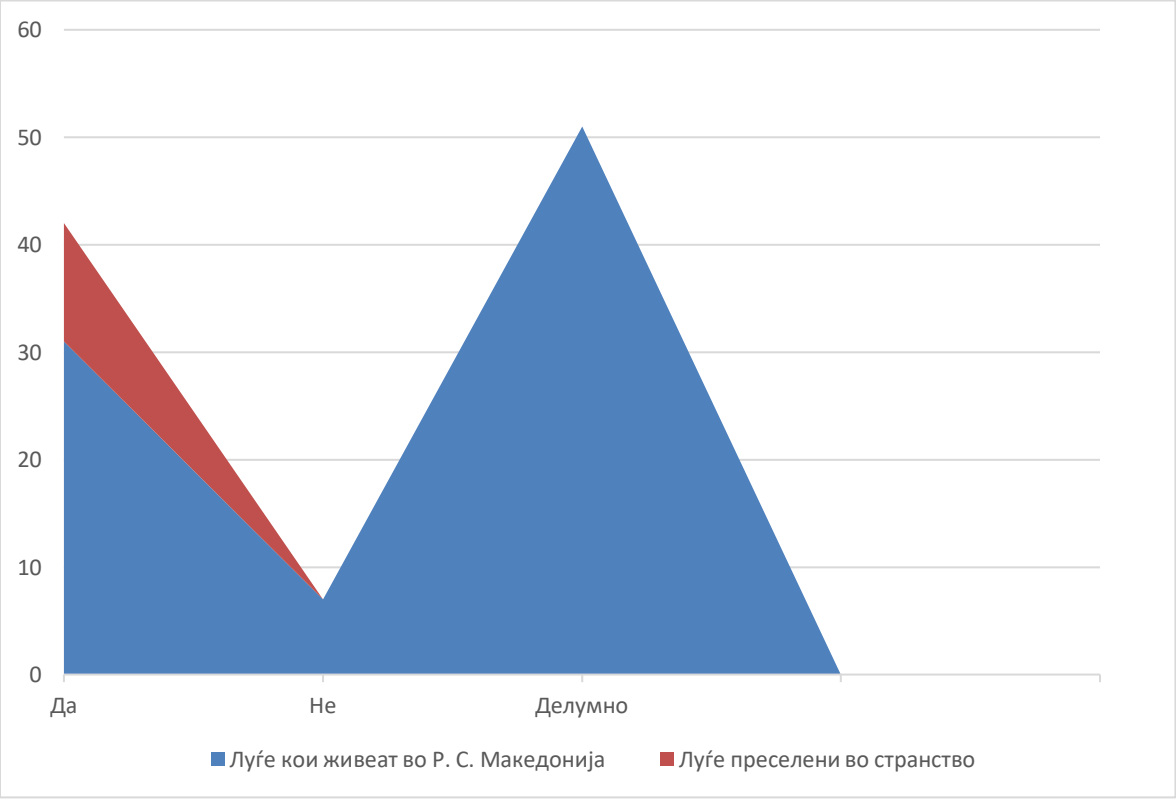


Според добиените одоговори и обработените резултати кои ќе ни бидат во прилог за нашата прва посебна хипотеза „*Работните услови кои ги нудат претпријатијата како причинители за масовното иселување на работна сила од Македонија*“ може да забелижеме дека најголем процент (51%) имаме кај испитаници кои дале одоговр Делумно задоволнии односно кај групата испитаници кои се преселени во странство најголем процент со одговор Да. Најмал процент се јавува кај одоговор незадоволни односно 7% од сите испитаници кај работници кои работат во Р.С. Македонија, а само (31%) имаме кои сепак се задоволни од работните услови понудени овде.

Табела 4 Табеларен приказ на прашаето „Според вас, неадекватните работни услови кои ги нудат претпријатијата се причина за иселување од Република Северна Македонија?“

	Луѓе кои живеат во Р. С. Македонија		Луѓе преселени во странство		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Да	14	31%	5	11%	19	42%
Не	3	7%	0	0%	3	7%
Делумно	23	51%	0	0%	23	51%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 2. Графички приказ на прашаето „Според вас, неадекватните работни услови кои ги нудат претпријатијата се причина за иселување од Република Северна Македонија?“

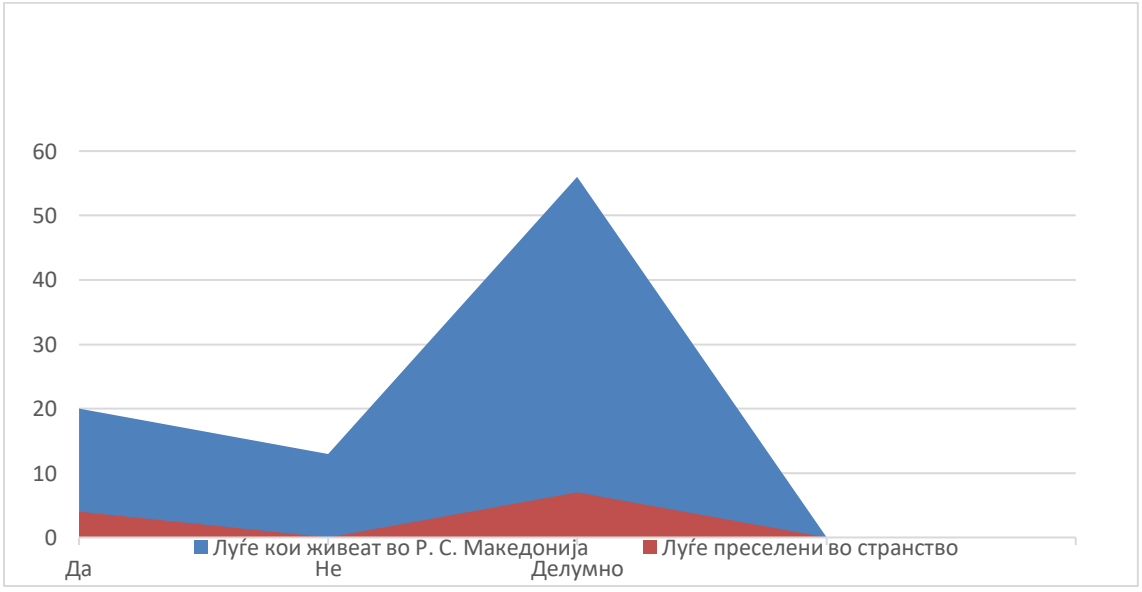


Неадекватните работни услови се делумна причина за иселување од Република Северна Македонија според процентуалната застапеност на одговор на нашето прашање кое го дале нашите испитаници кои живеат овде, додека пак оние кои се преселиле во странство. Во ова се согласуваат сите односно според добиениот позитивен одговор. Мал процент се оние кои не се согласуваат со ова (7%), а нешто повеќе од тоа (31%) се оние кои потполно се согласуваат со ова прашање.

Табеа 5. Табеларен приказ на праашњето „Условите во кои работите ги задоволува Вашите очекувања и потреби? “

	Луѓе кои живеат во Р. С. Македонија		Луѓе преселени во странство		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Да	9	20%	2	4%	19	42%
Не	6	13%	0	0%	3	7%
Делумно	25	56%	3	7%	23	51%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 3 .Графички приказ на праашањето „Условите во кои работите ги задоволува Вашите очекувања и потреби? “



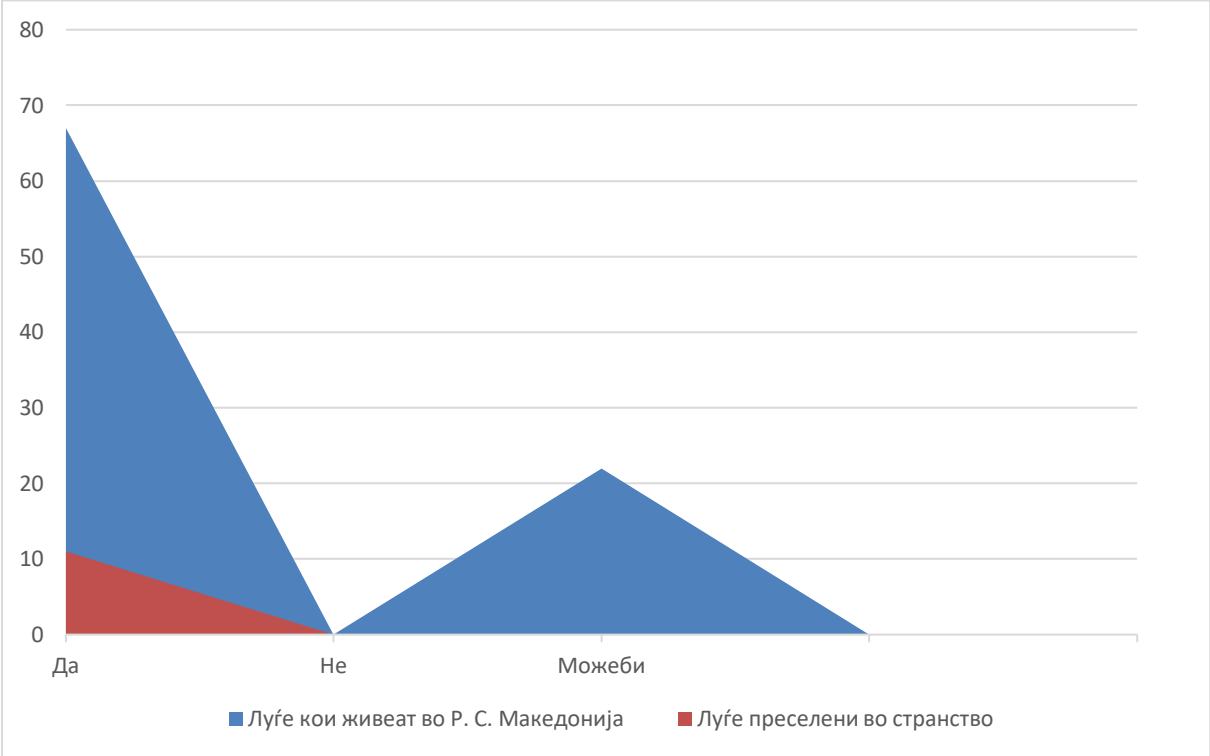
Нашето трето прашање *Условите во кои работите ги задоволува Вашите очекувања и потреби* поставено и на двете групи испитаници, а во прилог на нашата прва посебна хипотеза ги доби следниве резултати. Најголем процент се јавува кај одговорот Делумно (56%), потоа помал процент се јавува кај испитаници кои одговориле со Да (20%) и најмалку дале одговор Не (13%). За разлика од испитаниците кои работата во Република Северна Македонија, оние кои работат во странство (4%) одговориле со Да, додека повеќе односно (7%) одговориле со Делумно.

Работните услови кое едно претпријатие ги нуди на своите вработени се клучни за задржување на веќе вработениот кадар и персонал и привлекување на нови работници. Колку и дали кај нас претпријатијата нудат соодветни и добри услови на своите вработени добивме некаква слика од нашите поставени прашња и добиени одговори во однос на оваа хипотеза. Во согласност со констатираните одговори и добиените и обработени резултати може да кажеме дека најголем процент на одговори имаме кај понудениот одговор Делумно. Со тоа може да кажеме поставената посебна хипотеза А „Работните услови кои ги нудат претпријатијата како причинители за масовното иселување на работна сила од Македонија“ ***<u>се прифаќа</u>***.

Табела 6. Табеларен приказ на прашањето „Неадекватноста и неизвесноста се мотив за иселување од државата?“

	Луѓе кои живеат во Р. С. Македонија		Луѓе преселени во странство		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Да	30	67%	5	11%	35	78%
Не	0	0%	0	0%	0	0%
Можеби	10	22%	0	0%	10	22%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 4. Графички приказ на прашањето „Неадекватноста и неизвесноста се мотив за иселување од државата?“

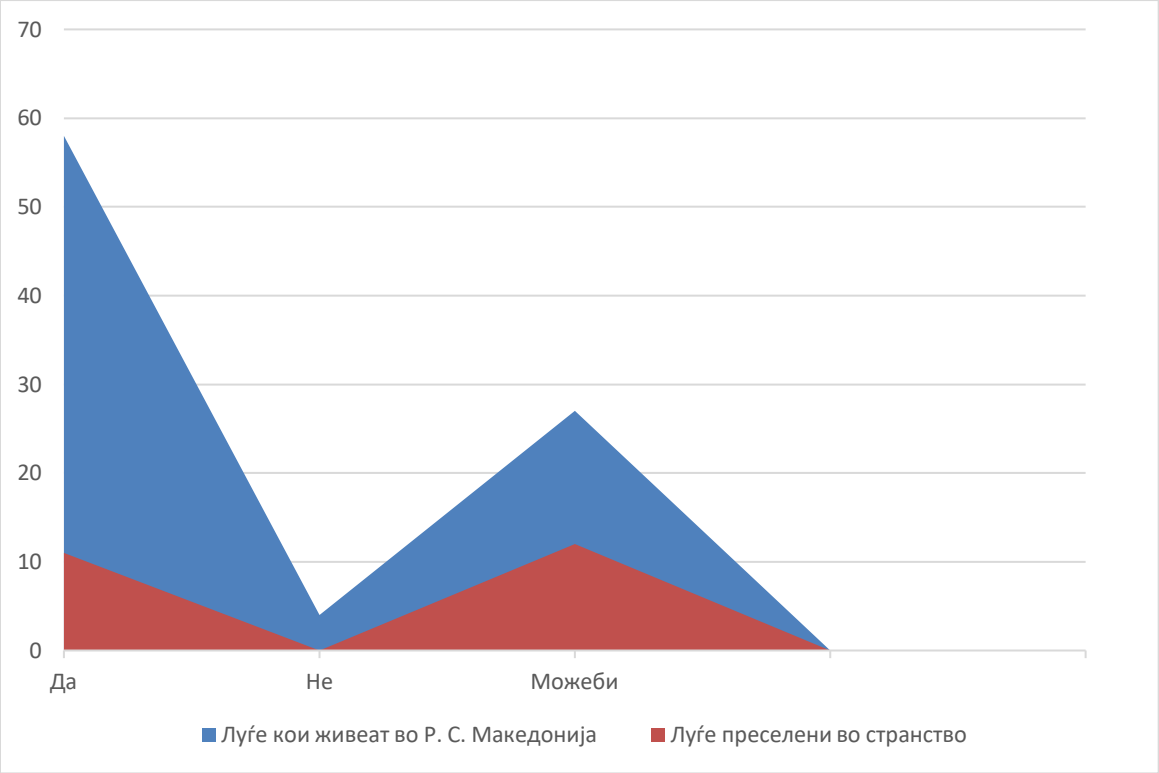


Неадекватноста и неизвесноста се едни од мотивите за иселувањето од државата според испитаниците кои (67%) од нив го потврдуваат тоа. Немаме ниту еден кој со ова не се согласува а (22%) мислат дека можеби е тоа така. Во однос на оние кои се преселени во странство сите едногласно се изјасниле дека тоа е мотивот за иселување од државата.

Табела 7. Табеларен приказ на прашањето „Различните очекувања, особено кај младитее причина за иселување од Република Северна Македонија?“

	Луѓе кои живеат во Р. С. Македонија		Луѓе преселени во странство		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Да	26	58%	5	11%	31	69%
Не	2	4%	0	0%	2	4%
Можеби	12	27%	0	0%	12	27%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 5. Графички приказ на прашањето „Различните очекувања, особено кај младите е причина за иселување од Република Северна Македонија?

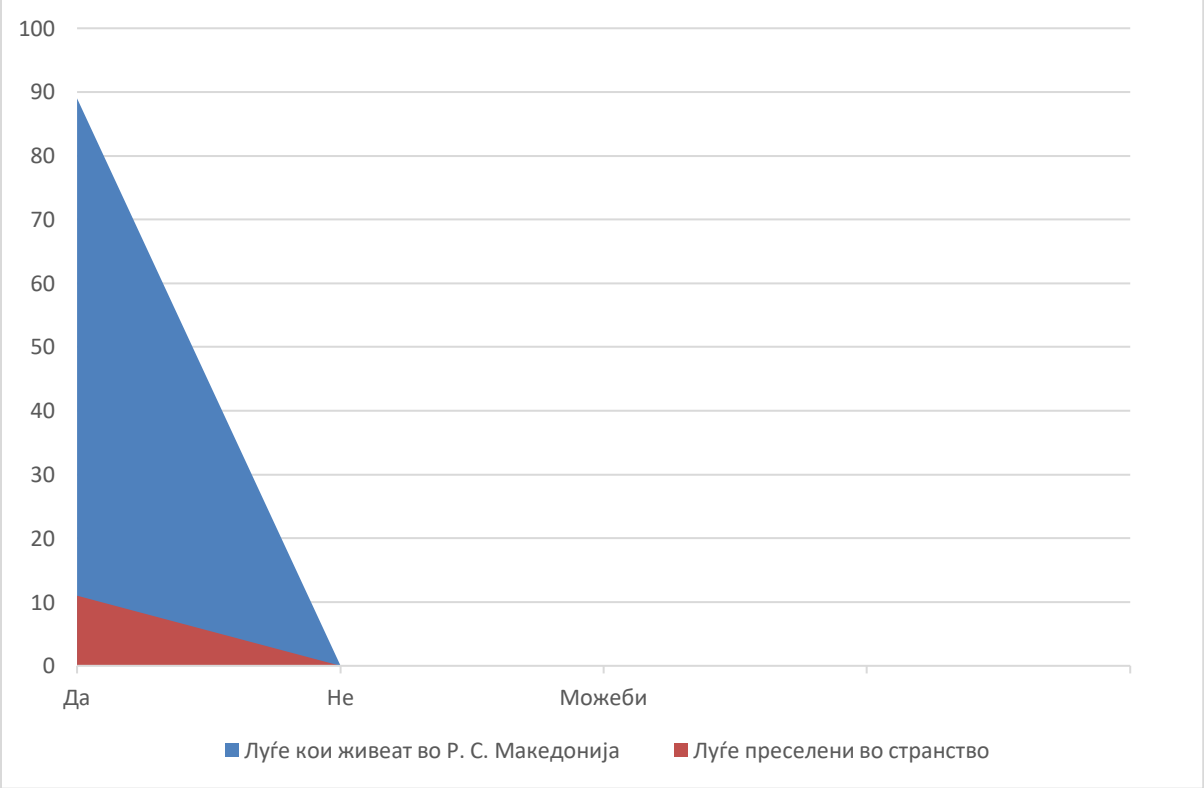


Во нашата држава особено е видлива миграцијата кај младите. Постојат повеќе фактори за тоа зошто младите се одлучуваат за миграција во други држави. Во нашето истражување ние поставивме дека како една причина за миграција на младите се нивните различни очекувања кои ги имаат. Голем одзив на ова прашање од нашите испитаници кои работата во РС Македонија го добивме на одговорот Да (58%) што е и повеќе од половина од сите испитаници. (27%) од сите се одлучиле за одговорот Можеби додека само (4%) го негираат ова прашање. Во истата ситуација наидовме и кај оние кои веќе работат во странство кои целосно се согласуваат со тоа прашање.

Табела 8. Табеларен приказ на прашањето „Социо-економската ситуација во државата е мотив за се поголем одлив на работна сила од државата?“

	Луѓе кои живеат во Р С Македонија		Луѓе преселени во странство		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Да	40	89%	5	11%	31	69%
Не	0	0%	0	0%	0	0%
Можеби	0	0%	0	0%	0	0%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Грфикон 6. Графички приказ на прашањето „Социо-економската ситуација во државата е мотив за се поголем одлив на работна сила од државата?“



За да може да имаме задржување на работната сила во државата освен економската ситуација од големо значење и социјалната ситуација во која е истата. Социо-економската

ситуација која што владее во државата придонесува за се поголема миграција на работната сила ,а тоа јасно ни го покажува прашањето кое го поставивме на кое дури (89%) од испитаниците одговориле позитивно. Овде значајно е што немаме ниту еден испитаник кој не се согласува по основа на ова прашање ниту пак имаме испитаници кои мислат дека тоа можеби е така. Истата ситуација затекнуваме и кај оние кои веќе се преселени во странство, кои сите имаат одоговорено со Да.

Иселувањето од државата во последната декада е една од најактуелните теми во државата со која таа се справува , а начинот на кој државата се справува, ги мотивира младите да останат овде е честа тема за дискусија. Намалувањето на работници и одлив на работна сила е од повеќе фактори кои влијаат врз населението, но како еден позначаен е социо-економската ситуација во која нашата држава се справува, односно различни очекувања кои ги имаат младите, ниските плати, неадекватноста и неизвесноста за работна позиција.

За цел констатирање на нашата втора поединечна хипотеза Б: Социо-политичката ситуација во РС Македонија мотив за иселување од државата поставивме неколку прашања на кои најголем процент го зазема позитивен одговор ,а со тоа може да кажме дека поединечната хипотеза ***<u>се прифаќа</u>***.

Табела 9. Табеларен приказ на прашањето „Работните услови кои ги нудат другите земји го потикнуваат интензивното имигрирање во истите?“

	Луѓе кои живеат во Р. С. Македонија		Луѓе преселени во странство		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Да	29	65 %	5	11%	34	76%
Не	0	0%	0	0%	0	0%
Не знам	11	24%	0	0%	11	24%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 7. Графички приказ на прашањето „Работните услови кои ги нудат другите земји го потикнуваат интензивното имигрирање во истите?“

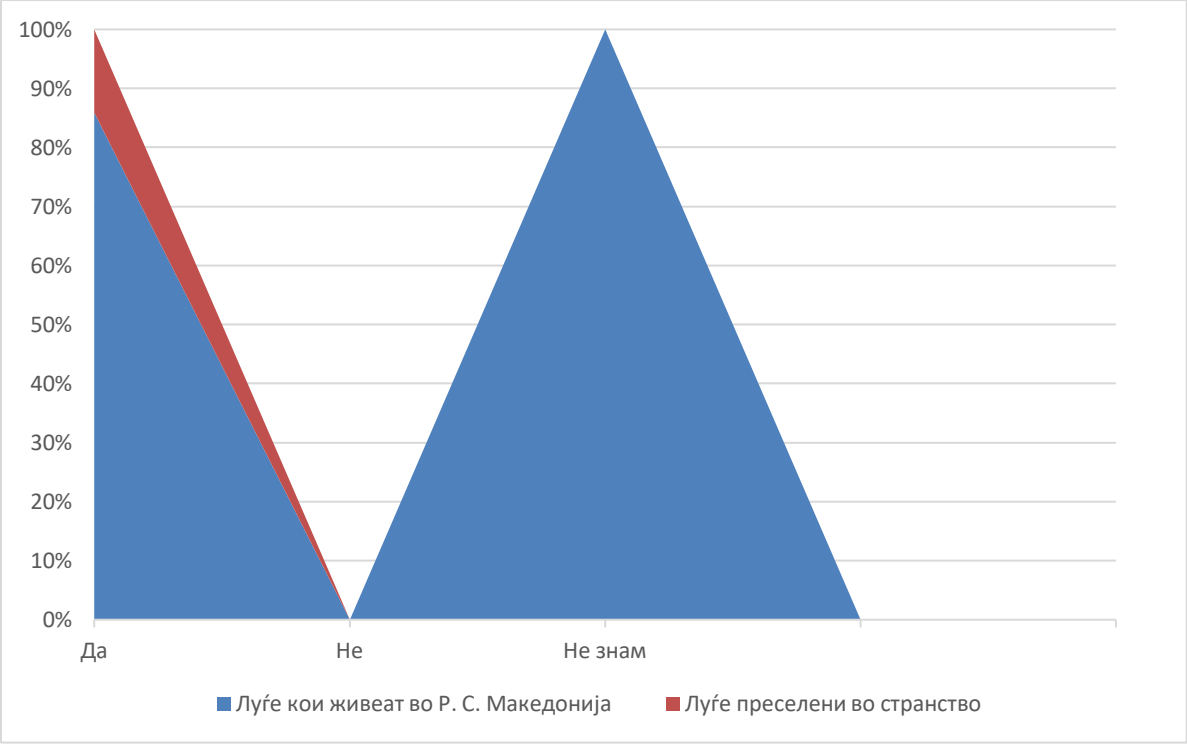


Одливот на работна сила најчесто е од причина за потрага по подобри работни услови кои ги нудат другите држави. Со тоа и нашите испитаници кои живеат во РС Македонија се согласуваат одосно повеќе од половина (65%), а само (11%) сепак се одлучиле за одоговорт Не знам. Во однос на оние кои веќе се преселиле целосно се согласуваат дека другите држави нудат подобри услови за работа

Табела 10. Табеларен приказ на прашањето „Можностите за работа и напредок во друга земја се далеку подобри од можностите во Република Северна Македонија?“

	Луѓе кои живеат во Р. Северна Македонија		Луѓе преселени во странство		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Да	30	67 %	5	11%	35	78%
Не	0	0%	0	0%	0	0%
Не знам	10	22%	0	0%	10	22%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 8. Табеларен приказ на прашањето „Можностите за работа и напредок во друга зенмја се далеку подобри од можностите во Република Северна Македонија?“



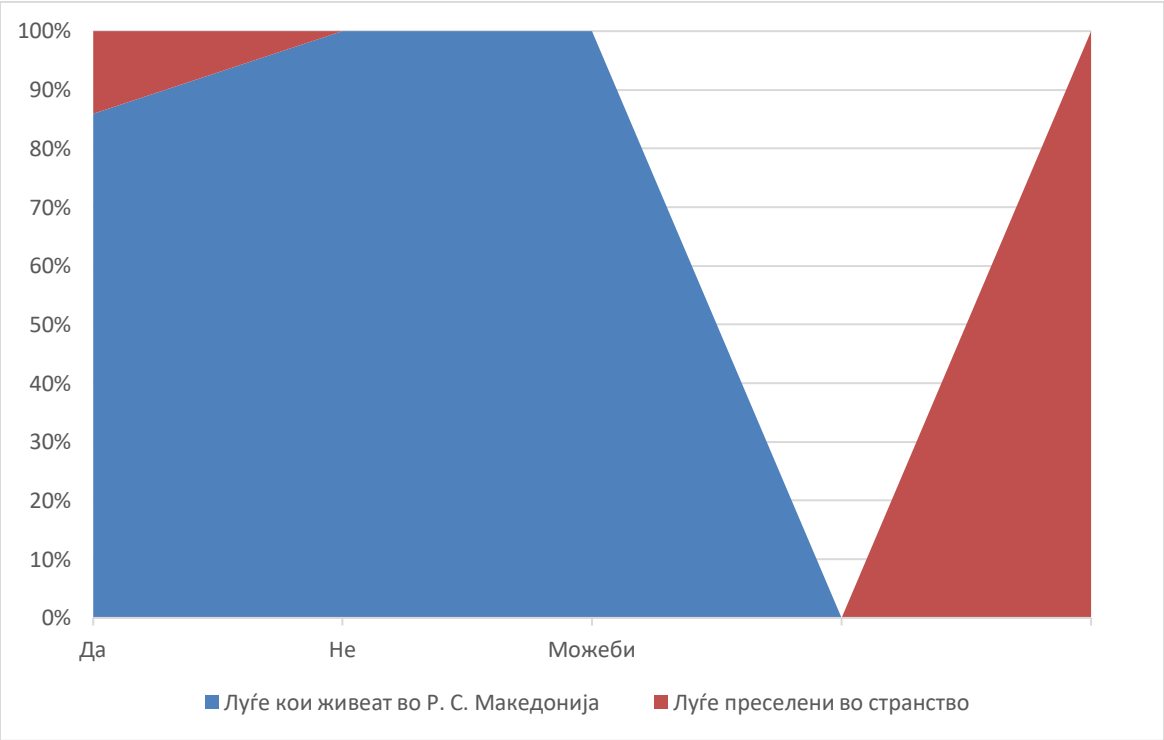
Освен работните услови кои другите земји го нудат, како друга причина за се поголем одзив за иселување во странство ги ставивме и можностите за напредок кои другите држави го нудат. Ситуацијата како и во претходното прашање е иста односно повеќе од половина (67%) се согласуваат со тоа, (22%) не знаат дали тоа е една од причините, но немаме ниту еден кој мисли дека тоа не е така. Оние кои се во странство мислат дека тоа е една од причините за нивната одлука за иселување во друга држава.

Табела 11. Табеларен приказ на праашњето „Стандардите за работа кои ги имаат другите држави е причина за имигрирање во една од нив. “

	Луѓе кои живеат во Р С Македонија		Луѓе преселени во странство		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Да	30	67 %	5	11%	35	78%

Не	3	7%	0	0%	3	7%
Можеби	7	15%	0	0%	7	15%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 9. Графички приказ на прашањето „Стандардите за работа кои ги имаат другите држави е причина за имигрирање во една од нив.“



Стандардите кои се поставени и ги имаат другите држави за работа се подобри и тоа е една плус причина за имигрирањето во една од нив, а тоа е констатирано од поглемиот број на испитаници во нашето истражување (67%). Само (7%) од нив мислат дека тоа не е така ,а (15%) имаат дадено одговор можеби. Повторно оние кои се преселени во странство по основ на оова прашање се согласуваат сите.

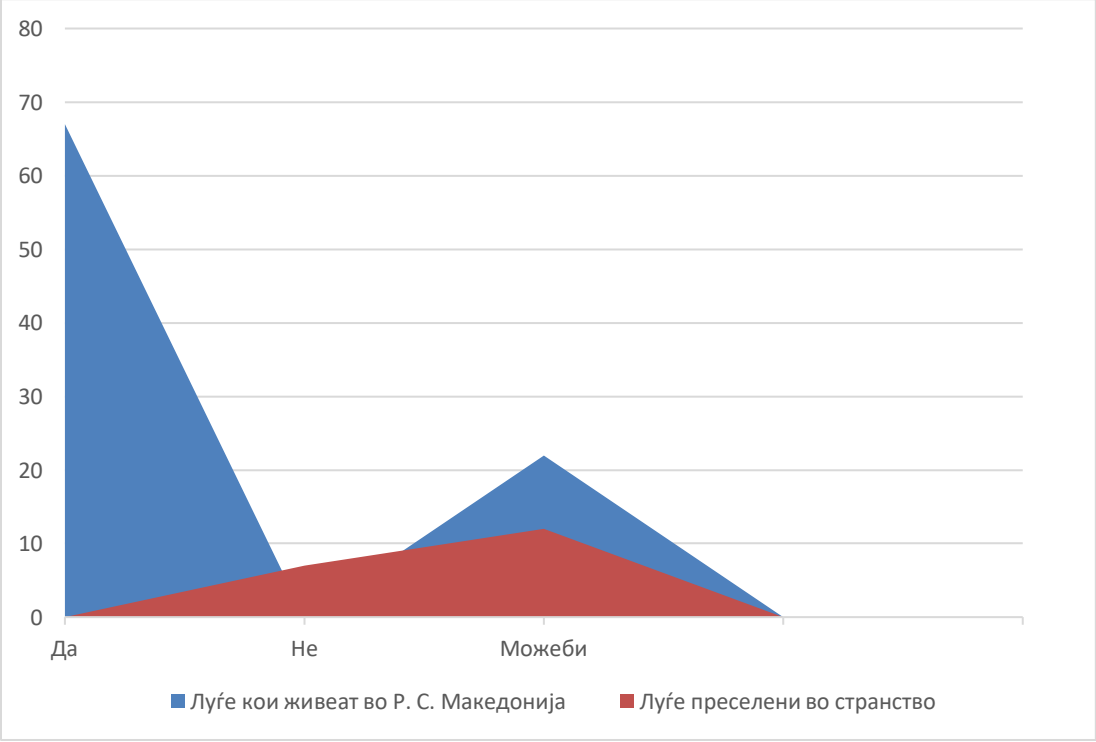
Причините за иселување и одлив на работна сила од нашата држава може да се виде од призмата на нагло иселување и големиот процент на намалување на младо работоспособно население во државата. Најчесто иселување и барањето на работа во други земји се заснова на подори работни услови и подобра економска ситуација. Според

добиените одоговори на прашањата од нашите испитаници а засновани на нашата посебна хипотеза В „*Условите и можносите кои ги нудат другите земји ги мотивираат работниците на имиграција во истите*“ ***<u>се прифаќа.</u>***

Табела 12. Табеларен приказ на праашњето „Иселувањето од Република Северна Македонија би се намалило со подобрување на условите за работа кои се нудат?“

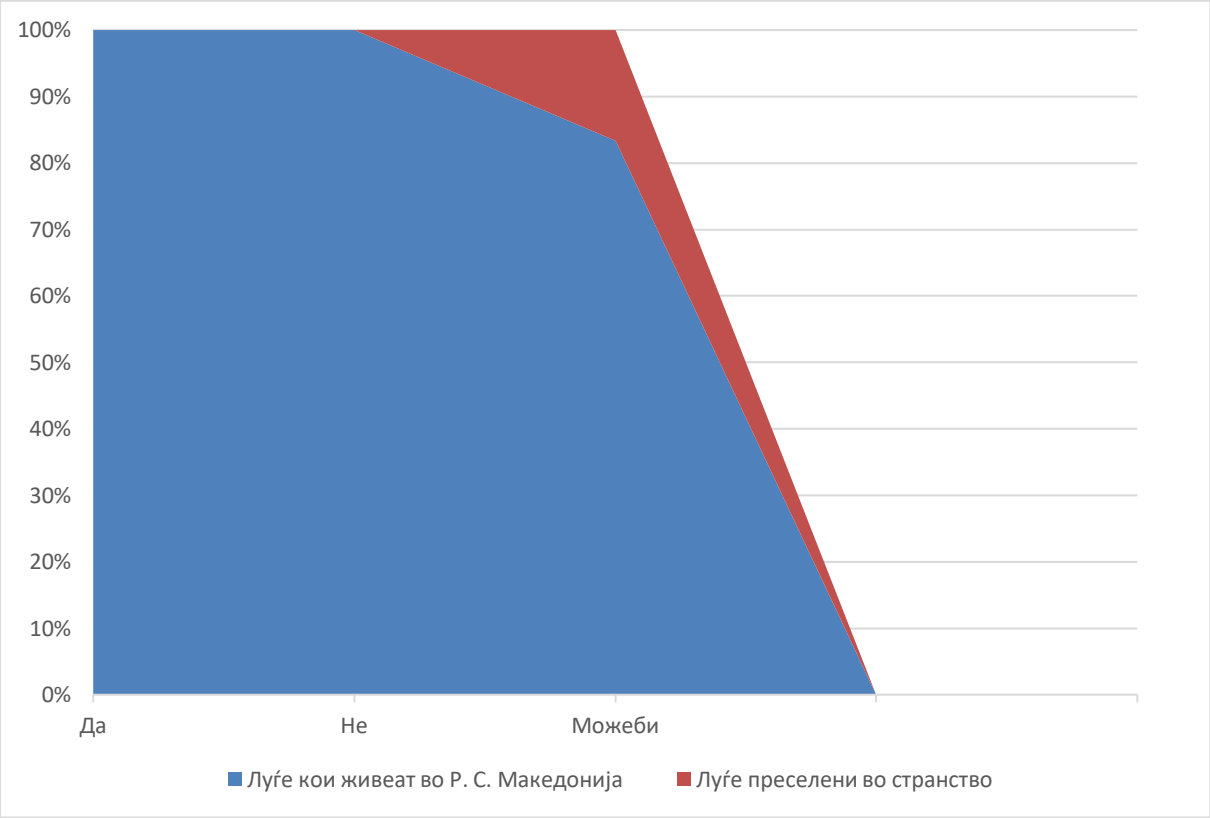
	Луѓе кои живеат во Р. С. Македонија		Луѓе преселени во странство		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Да	30	67 %	0	0%	30	67%
Не	0	0%	2	4%	2	4%
Можеби	10	22%	3	7%	13	29%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 10. Графички приказ на прашњето „Иселувањето од Република Северна Македонија би се намалило со подобрување на условите за работа кои се нудат?“



Доколку се понудат подобри услови за работа тогаш и иселувањето би се намалило значително. Ова го мислат повеќето наши испитаници односно (67%), а само (22%) мислат дека можеби така би се намалила стапката на имигрирањето на работната сила. Оние кои се преселени во странство на ова прашање (4%) мислат дека и да се подобрат условите за работа не би се намалило иселувањето а (7%) дале одговор можеби.

Графикон 11. Графички приказ на прашањето „Преквалификување на работна сила за одредено работно место би ги задоволило работниците ,а со тоа би се намалило иселувањето?“



Табела 13. Табеларен приказ на прашањето „Преквалификување на работна сила за одредено работно место би ги задоволило работниците а со тоа би се намалило иселувањето?“

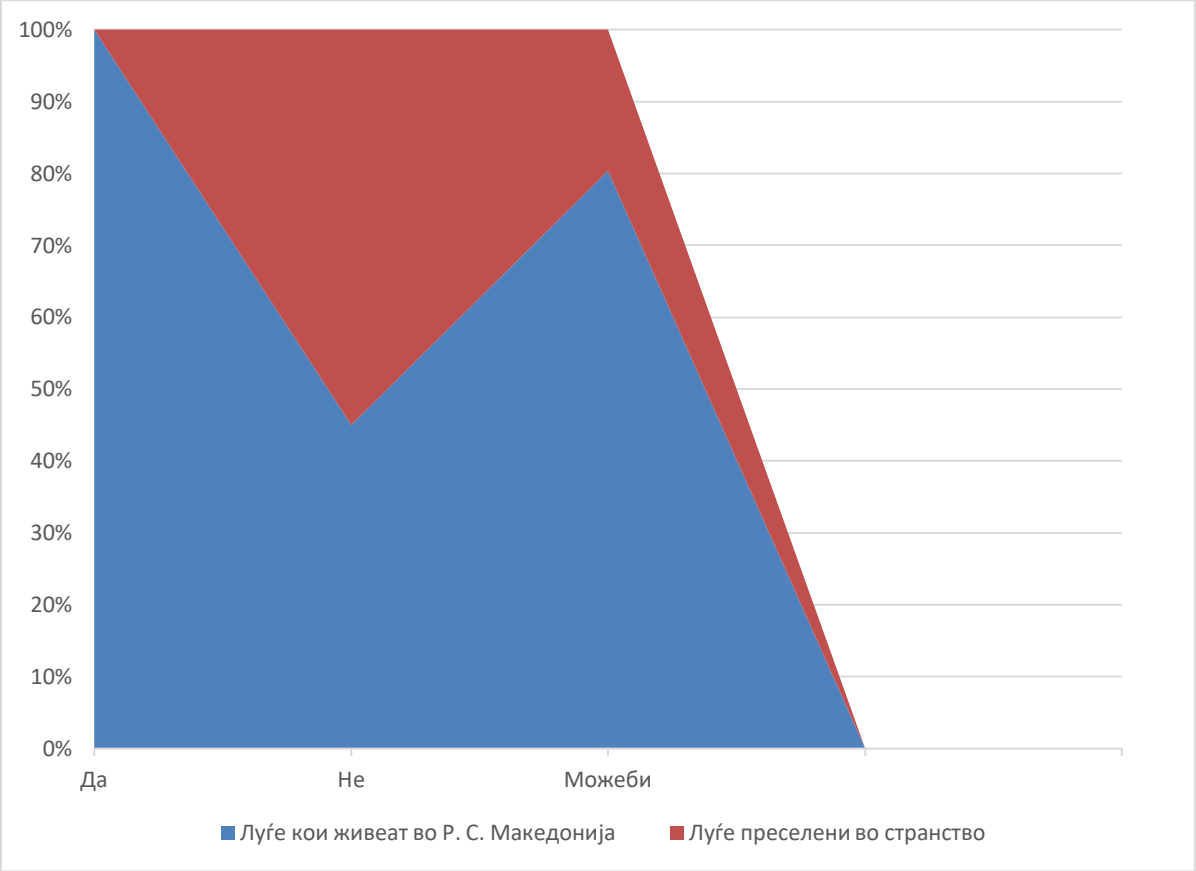
	Луѓе кои живеат во Р. С. Македонија		Луѓе преселени во странство		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Да	10	22 %	0	0%	10	22%
Не	3	7%	0	0%	3	7%
Можеби	27	60%	5	11%	32	71%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Доколку едно претпријатие сака да ги постигне своите цели треба да превземе за преквалификување на работната сила, односно доградување на вештините на своите вработени. (22%) од испитаниците имаат одговорено со да по основ на оа праашње. Само (7%) го негираат преквалификувањето како услов за намалување на иселувањето а најмногу (60%) оодговориле со Можеби. Оние кои се преселени во странство на ово праашње имаат одговорено со Можеби

Табела 14. Табеларен приказ на праашњето „Добрата распределба на работната сила на работни места би го зголемило задоволството кај работниците а би го намалило ислеувањето од државата.“

	Луѓе кои живеат во Р. С. Македонија		Луѓе преселени во странство		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Да	16	35 %	0	0%	16	35%
Не	4	9%	0	0%	4	9%
Можеби	20	45%	5	11%	25	56%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 12. Графички приказ на прашањето „Добрата распределба на работната сила на работни места би го зголемило задоволството кај работниците а би го намалило ислеувањето од државата.“

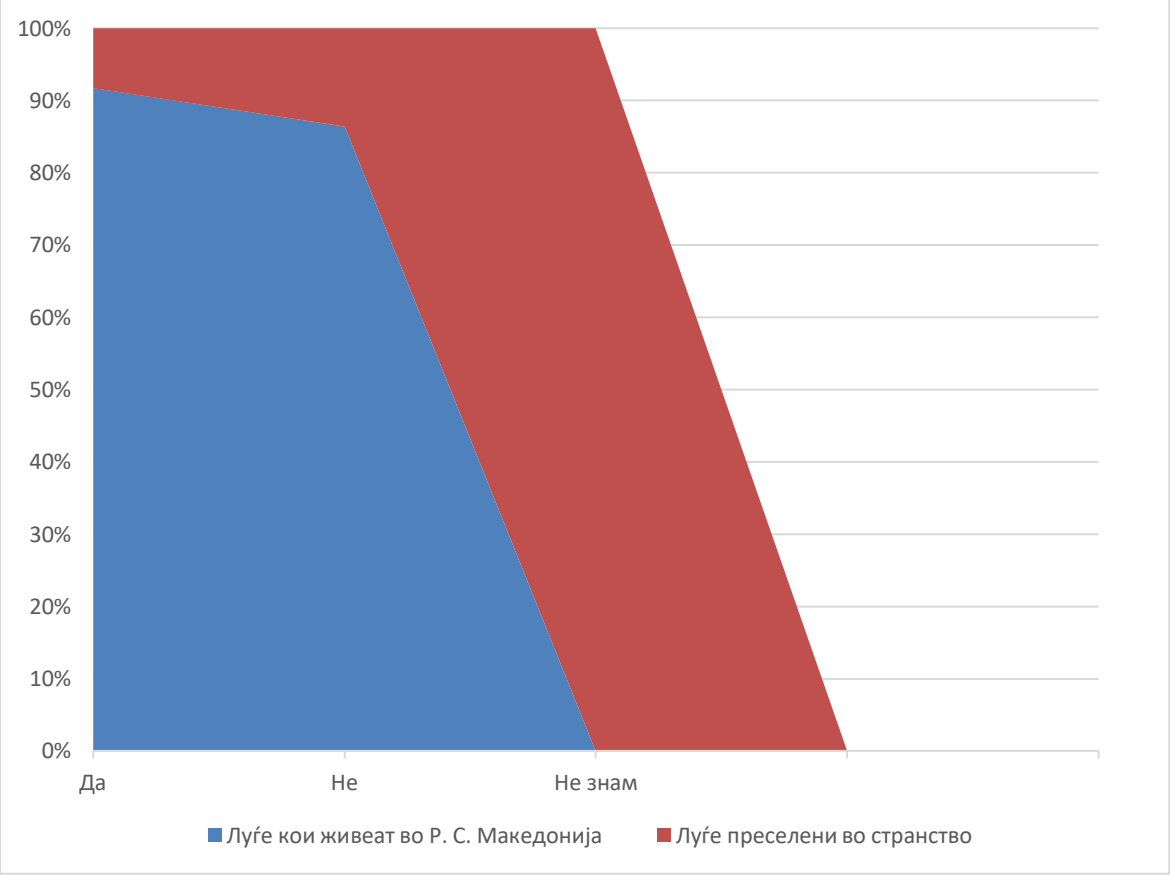


Добрата распределба на работната сила на места кои би соодвествувале со квалификацијата на рабтниците не само што би го зголемило задоволството на самите работниците, но со тоа би се зголемила продуктивноста на претпријатието и нормално би се достигнало намалување на иселување на таа работна сила од државта. По основ на ова најголем процент е кај испитаници кои одговориле можеби (45), нешто помал процент се оние кои потполно се согласуваат со тоа (35%), само (9%) кои мислат дека тоа не би го намалил процентот на иселување од државата. Целосно со ова прашање не се согласуваат оние кои веќе се преселени во странство.

Табела 15. Табеларен приказ на прашањето „Дали според Вас, работното место на кое сте распоредени соодвествува со Вашите квалификации?“

	Луѓе кои живеат во Р С Македонија		Луѓе преселени во странство		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Да	20	44.4%	2	4%	22	48.4%
Не	20	44.4%	3	7%	23	51.4%
Не знам	0	0%	0	0%	0	0%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 13. Графички приказ на прашањето „Дали според Вас, работното место на кое сте распоредени соодвествува со Вашите квалификации?“



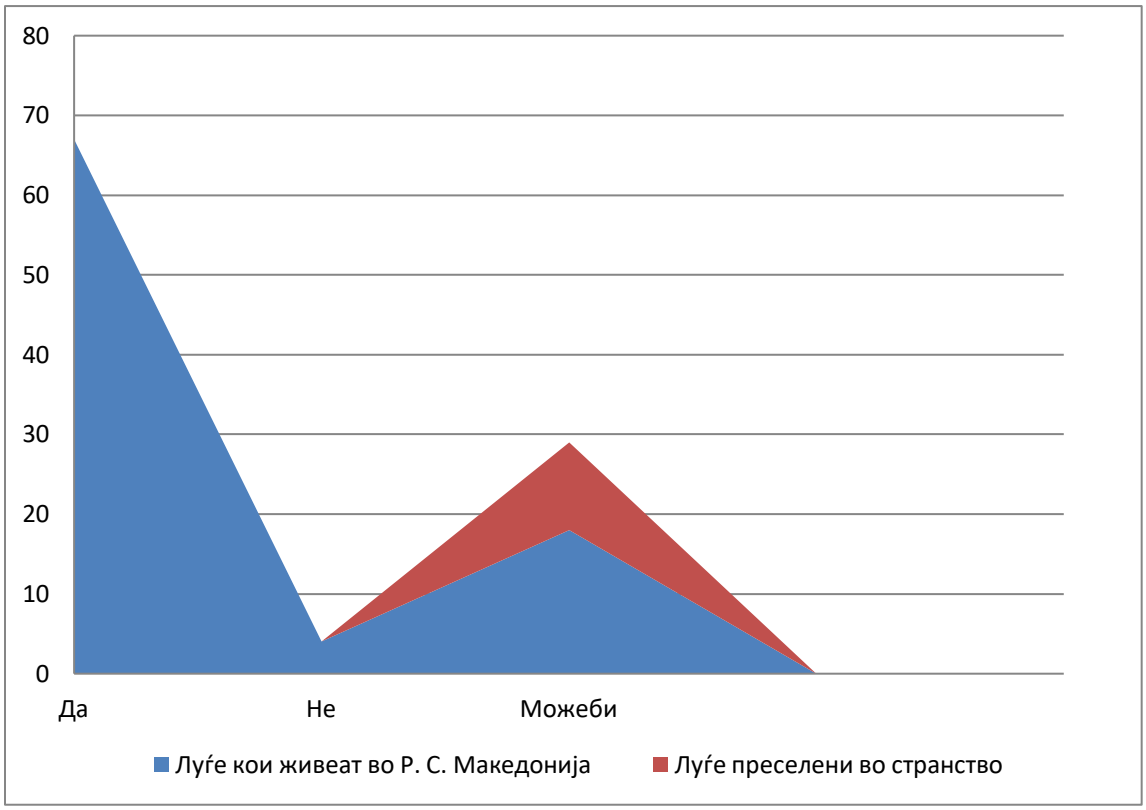
Колку од испитаниците сметаат дека тие се на соодветно работно место и се квалифкувани за истото го дознаваме од нашето праашње *Дали според Вас, работното место на кое сте распоредени соодвествува со Вашите квалификации?* На кое добивме интересен резултат каде половина од испитаниците се согласуваат со тоа (44.4%) а другата половина мисли дека не е соодветна за работното место на кое се наоѓа (44.4%). (7%) од испитаниците кои се во странство сметаат дека не се на позиција која соодвествува со нивните квалификации додека (4%) мислат дека се на соодветно работно место.

Како едно решение за недостигот на работна сила во државата е превалификација и доквалификација на работниците кои би стекнале вештини и би одговориле на барањата на претпријатието. Доколку работницитесе задоволни од своите работни позиции, работат во средина која ги задоволува нивните барања и очекувања и се распределени на позиција која одговара на нивните вештини тогаш иселувањето и имиграцијата видно би се намалила. Тоа се потврдува со одговорите и добиените резултати кои беа во прилог на нашата посебна хипотеза Г *Преквалификцијата на работната сила и подобрување на условите би го намалило иселувањето од Македонија* ***<u>се прифаќа.</u>***

Табела 16. Табеларен приказ на прашањето „Доколку претпријатијата понудат добри работни услови,самите претпријатија не би биле принудени да увезуваат работна сила?“

	Луѓе кои живеат во Р С Македонија		Луѓе преселени во странство		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Да	30	67%	0	0%	30	67%
Не	2	4%	0	0%	2	4%
Можеби	8	18%	5	11%	13	29%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 14. Графички приказ на прашањето „Доколку претпријатијата понудат добри работни услови,самите претпријатија не би биле принудени да увезуваат работна сила?“

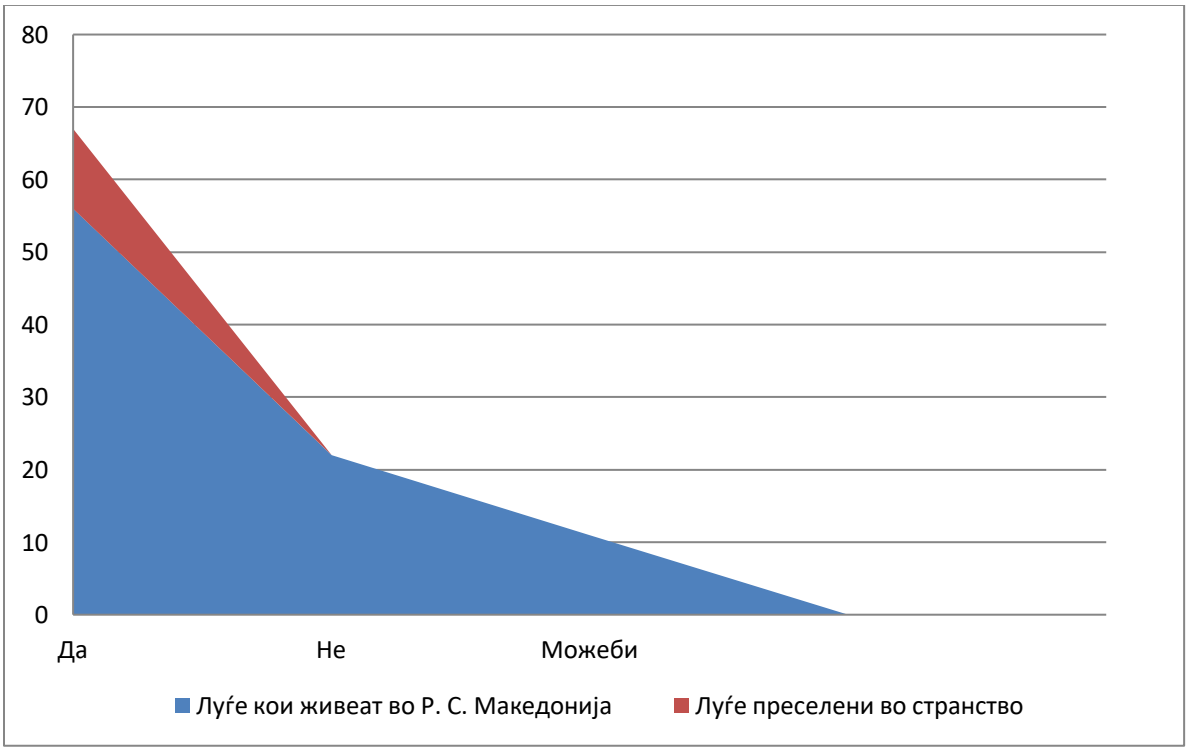


На секој работник би му било предизвик да работи во средина и работни услови кои ги задоволуваат нивните барања. Затоа големо значење има претпријатијата да понудат добри работни услови со кои би се задржал постоечкиот работен кадар и самото претрпријатие не би имало потреба од увоз на работна сила. Според добиените одговори на испитаниците кои живеат и работат во РС Македонија најголем процент (67%) од нив се согласуваат со тоа. Само (4%) го негирале тоа а (18%) се одлучиле за Можеби кој исто така го делат и испитаниците кои се преселени во странство.

Табела 17. Табеларен приказ на прашањето „Претпријатијата се принудени да увезат работна сила поради недостиг на истата заради иселување“

	Луѓе кои живеат во Р С Македонија		Луѓе преселени во странство		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Да	25	56%	5	11%	30	67%
Не	10	22%	0	0%	10	22%
Можеби	5	11%	0	11%	5	11%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 15. Графички приказ на прашањето „Претпријатијата се принудени да увезат работна сила поради недостиг на истата заради иселување“



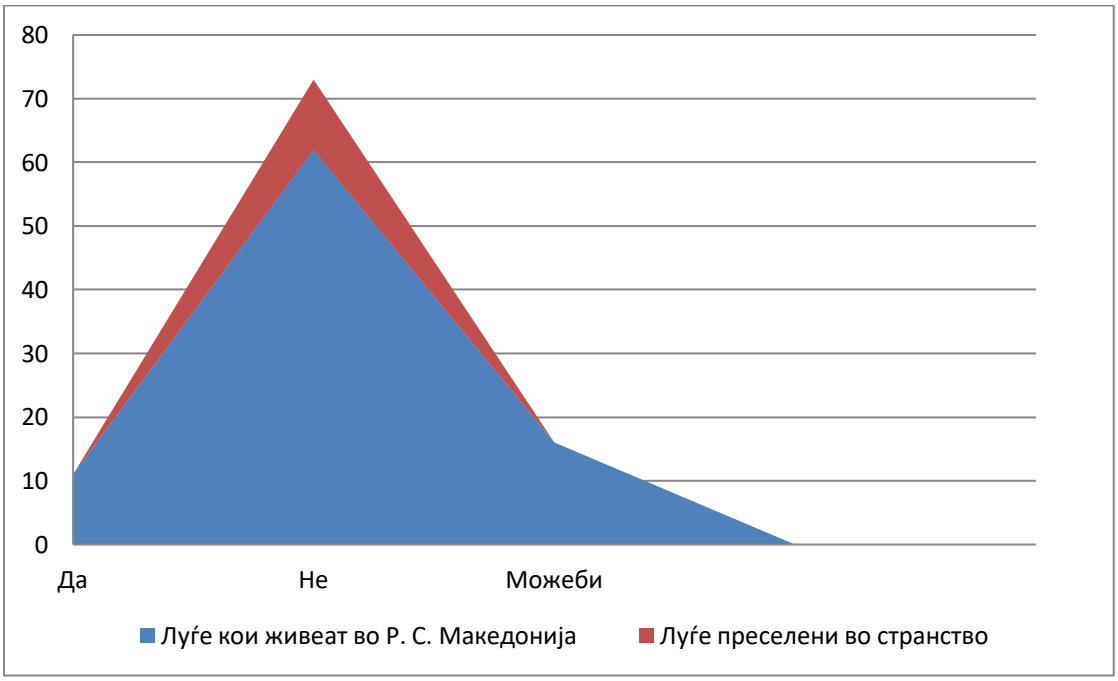
Работоспособно население се повеќе се намалува заради опаѓање на налитетот во државата, иселување на младите, неатрактивни работни места како и неадекватни работни места. Поради тоа претпријатијата се принудени да увезуваат работна сила од надвор со

цел да го одржат производството. Дека тоа е така ни потврдуваат и нашите испитаници кои дале одговор Да (56%), (22%) мислат дека тоа не е така, а само (11%) се одлучиле за третиот понуден одговор Можеби. Испитаниците кои се преселени во странство по основа на ова прашање одговориле со Можеби.

Табела 18. Табеларен приказ на прашањето „Според Вас, увозот на работна сила може да ја зголеми продуктивноста во одредени индустрии?“

	Луѓе кои живеат во Р С Македонија		Луѓе преселени во странство		Вкупно	
	N	%	N	%	N	%
Да	5	11%	0	0%	5	11%
Не	28	62%	5	11%	30	73%
Можеби	7	16%	0	0%	7	16%
Вкупно	40	89%	5	11%	45	100%

Графикон 16. Графички приказ на прашањето „Според Вас, увозот на работна сила може да ја зголеми продуктивноста во одредени индустрии?“



Економскиот процес не би можел да се зголеми без зголемувње на продуктивноста, а за да се зголеми продуктивноста потребна е работна сила која ќе ги извршува своите работни задачи. Колку увозот на работната сила може да придонесе за продуктивно претпријатие добивме од нашето последно прашање кое најголем дел го негирале, односно одговориле со Не (62%), само (11%) се согласуваат со тоа а (16%) дале одговор Можеби. Интересен е резултатот и на оние кои се преселени во странство кои сите одговориле со Не.

Недостигот на работна сила и одливот на мозоци –проблем којсе зголемува од година на година во државата, претпријатијата започнаа да го балансираат со увоз на работна сила од други земји со цел опстанување на претпријатието и прозиводството. Она што резултатите нам ни го даваат е дека нашата последна посебна хипотеза Д *Недостигот на работна сила во Македонија ги принудува претрпијатијата на работна сила од друга земја* ***се прифаќа.*** Тоа може да се констатира од поголемиот процент на повеќето прашања на кои е даден позитивен одговор.

9 ЗАКЛУЧОК

Република Северна Македонија е иселеничка земја може да се каже уште од пред 75 години, но иселувањето е значително забрзано и зголемено во последната деценија. Иселеници од Македонија се најчесто млади лица односно работоспособни лица кои со нивната миграција видливо го зголемуваат одливот на работна сила. Факторите коишто влијаат на дестинцијата за имигрирање се пристојни работни места, повисоки плати со тоа и подобар животен стандард. Ниски плати, незадоволителен образовен систем, здравство и лоша социо-политичка и економска ситуација во државата се најчестите фактори кои влијаат на работниците и нивна одлука за иселување.

За да имаме едно успешно претпријатие, задоволството кај вработените е еден од клучните елементи кој гради успешно квалитетно претпријатие. Со цел да може едно препрпијатие да биде една успешна организација пред се треба да се стави фокусот на своите вработени и кон нив да се гледа како еден ресурс за напредување во бизнисот. Работните услови, значително влијаат врз работниците и тоа колку тие ќе бидат задоволни од своите работни позиција или пак околината со која се опкружени додека се на своите работни места. Лошите работни услови значително ќе ја намали продуктивноста на работниците, а со тоа и квалитетот на производството. Соодветната инфраструктура, безбедносните мерки, здравата работна средина, можностите за професионален и личен развој, како и позитивната организациска култура се суштински елементи за гарантирање на оптимални работни услови. Понатаму, грижата за овие аспекти не само што му користи на вработениот туку придонесува и за успехот и конкурентноста на организациите.

Според она што ние го добивме од нашите резултати забележивме дека најголем дел од сите наши испитаници потврдиле дека задоволството кои тие го имаат од нивната работата во претпријатието е на средно ниво односно делумно задоволително, во однос на работните услови најголем процент овде повторно се искажале позитивно дека тие се значаен фактор за нивно напуштање на работните места и иселување од земјата. Тоа ни

укажува дека работните услови се едни од главните причинители за масовното иселување и одливот на работната сила од РС Македонија.

На денешниот динамичен и брзо променлив пазар на труд, стравот од губење на работа стана сè почеста грижа меѓу вработените. Без разлика дали тоа произлегува од економските несигурности, пореметувања во индустријата или лични несигурности, овој страв може да има значително влијание врз благосостојбата на поединецот и севкупните работни перформанси. Неизвесноста за своето работно место како и неадекватноста за истото се почесто особено младите им дава мотив за нивно напуштање и иселување од државата. Социо-економската ситуација во која се наоѓа РС Македонија се миграциски текови кои го поттикнуваат иселувањето на работниците од државата.

Според добиените одоговори јасно може да се потврди дека како еден најголем мотив за иселување од државата е социо-економската ситуација, понатаму се вбројуваат неадекватнте услови како и неизвесноста од задржување на работно место односно позиција. Особено младите, денес сите имаат свои различни очекувања кои според испитаниците е плус причина за иселување од државата.

Најчесто напуштањето на државата се базира на потрага по професионално напредување , еднаквост и транспарентност. Очекувањата на младите да се биде добро платен за своите вештини, исто така да се живее до исклучително политичка стабилна како и социјално-економска стабилна околина кои другите држави го нудат ги привлекуваат работниците за нивно имигрирање. Невработеноста особено е предизвик за оние кои не поседуваат вештини особено за оние со повисоко образование кои не можат да најдат вработување според нивните квалификации. Доколку компаниите добро би ги распределуваат своите вработени според нивни вештин, квалификации и знаења тогаш според она што ние го добивме иселувањето од државата би се намалило.

Недостигот на работна сила која како и кај повеќето држави во Европа се јавува и во РСМакедонија која со увоз на работна сила би го покрила тој недостиг од работна сила. Дефицитот на работници се гледа во повеќе претпријатија и е една од најактуелните теми денес. Сепак според нашите испитаници не го гледаат решението за зголемување на продуктивноста со увоз на работници.

За да можат компаниите да ја задржат работната сила овде, би требало да развиват средина каде што сите вработени би имале можности и шанси за нивно развивање и напредување. Компаниите би требало да ги негуваат етичките, демократски, професионални и човечки вредности со цел задржување на своите вработени. Од голема значајност за една организација е разбирањето на организациската култура во која и вработените ќе бидат вклучени.

Според она што го имаме согледано имиграцијата и иселувањето на работната сила од РСМакедонија е честа а може да кажеме и трајна, ретко кој од иселениците се враќаат или би се вратиле тука, последиците се веќе видливи односно дефицит на работна сила во државата којшто претрпријатијата го гледаат решението во увоз на работници од други земји. Со цел задржување на веќе намалената работна сила што ја има во државата неопходно е да се преземат чекори кон подобрување на повеќе апскети кои го засегаат општеството, особено работниците услови, средината во која работата работниците, распределбата на точна работна позиција според вештините и квалификацијата на работниците. Според она што претходно го имаме констатирано според добиение резултати од одговорите на нашите испитаници и нашите посебни хипотези може да кажеме дека нашата главна хипотеза која ја поставивме на почетокот „ ***незадоволството од работните услови како причина за зголемениот тренд на иселување од Македонија, а со тоа и потреба*** “ **се прифаќа.**

Користена литература

1. Академик Проф. Д-р Бобек Шуклев – „Менаџмент на малиот бизнис“, Економски факултет, Скопје, 2011 год.
2. Almeida, P. (2004*). Small Firms and Innovation,"Entrepreneurship in the 21st Century*"- Conference Proceedings, 26th april 2004, SUA
3. Abd al-Rahman. A. Abd, (1997). Foreign employment and its social and political impact on the Arabian Gulf region, Madboli Library, P. 3
4. Aleksić, A. (2007): Poslovna etika-element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 5 No. 1, str. 419 – 429
5. Dujanić, M. (2003): Poslovna etika u funkciji managementa, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci : časopis za ekonomsku teoriju i praksu, Vol. 21 No. 1, str. 53 – 63
6. Kasapović, M. (2011): Pluralno i pluralističko društvo, Političke analize : tromjesečnik za hrvatsku i međunarodnu politiku, Fakultet političkih znanosti u Zagrebu, Vol. 2 No. 7, str. 68 – 70
7. Lacmanović, S., Perhat Beletić, S. (2022): Utjecaj različitosti i uključivosti ljudskih potencijala na uspješnost organizacija, Ekonomska misao i praksa, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Vol. 31 No. 2, str. 623 – 638
8. Nedović, M., Mađarac Mrvica, S., Dizdar, A. (2022): Stavovi zaposlenih prema poslovnoj etici, Skei–međunarodni interdisciplinarni časopis, Veleučilište „Lavoslav Ružička“, Vukovar, Vol. 3 No. 2, str. 30 - 42
9. Abdul Baqi. I. & others (2011) , Expatriate labor and its impact on unemployment in Sudan for the period 1999-2010, Master Thesis, University of Sudan, School of Business Studies, p. 30
10. Bahtijarević- Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing, str. 604
11. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga
12. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija

13. Bedeković, V. (2010): Interkulturalni aspekti menadžmenta, Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
14. Mesić, M. (2006): Multikulturalizam, Zagreb, Školska knjiga
15. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
16. Deni, Richard (2000), Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb,str.15
17. Dubrin, A.J.: Essentials of Management, 2nd ed.,Cincinnati, OH, South-Western Publ., Co.,1990, str.213
18. Dalal. M., (2017). Expatriate manpower in the economics and visions of GCC-, Center for 525 Int. J Sup. Chain. Mgt Vol. 7, No. 5, October 2018 Development Policy, Constant and Transformation:, p. 186
19. Dr. Blagoje Paunović "Preduzetništvo I upravljanje malim preduzećem"Ekonomski fakultet u Beograd 2012.str.109.
20. Е&Б (2023). *АНАЛИЗА: Ефекти од увоз на работна сила и како се стимулира таквиот процес*, Економија и бизнис
21. European SME under pressure, Annual report of EU SMEs 2009, European Commision, 2009
22. ENTERPRISE AND INDUSTRY PUBLICATIONS The new SME definition, User guide and model declaration, Extract of Article 2 of the Annex of Recommendation 2003/361/EC
23. Fikreta Bahtijarević Šiber (1999) Management ljudskih potencijala, Gol¬den mar¬ke¬ting-Teh¬ni¬čke knji¬ge, Za¬gre¬b, str.505
24. Milisavljević M., Todorović J. –„Strategijso upravljanje", Ekonomski fakultet, Beogard, 1991, str.87
25. Матевски, З., (1993). *Мотиви за иселување на Македонците во Северна Америка.* Универзитет „Кирил и Методиј" - Скопје
26. Tonge, J,-A Review of Small Business Literature-Part 1: Defining The Small Business Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series, WPS025, November 2001, ISSN 1471-857X, str.7.

27. Timmos, J.A. – „New Venture Creation:Enterprenership in the 1990s“, Irwin, 1990, str.512. Закон за трговски друштва, Службен весник на Р.М. 28/2004;
28. Richard Castaldi, Max S.Wortman, Jr “ Boards of directors in small corporation: An untapped resource “ American Journal of small business “ vol. IX, No.2 Fall 1984 p.4
29. Кахвеци, М., (2016). Политики за намалување на невработеноста во Европската Унија и во Република Македонија. Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ - Скопје
30. Ристо, К., (1985). : Демографски аспекти на деаграризацијата во СР Македонија, Проблеми на демографскиот развој во СР Македонијиа, Македонска академија на науките и уметностите, Скопје стр. 374.
31. Закон за вработување и работа на странци („Службен весник на Република Македонија“ бр. 70/2007; 5/2009; 35/2010; 148/2011 и 84/2012).
32. Anđelić, J. (2021): Etnocentrizam, Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku,
33. Bešenić, M. (2020): Upravljanje različitostima u organizacijama., Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Faku
34. tet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“,
35. Bednarska-Wnuk, I., Syper-Jędrzejak, M. (2016): The meaning of stereotypes in the workplace in respect of employability, Akademicka platforma czasopism,
36. Ferrer, D. (2025): Tehnologija i tržište rada: Utjecaj na ekonomske procese, izazove i rješenja, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti,
37. Kučuk, A (2022): Migracije radne snage: trendovi u RH i EU, Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u
38. Kos, A. (2019): Poslovna i menadžerska etika, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“,
39. Oršolić, A. (2020): Upravljanje različitošću na radnom mjestu, Osijek, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet Osijek,
40. Tadić, V. (2016): Izazovi interkulturalizma i multikulturalizma, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet u Rijeci,

Интернет страни

1. http://www.census.gov/econ/smallbus.html
2. https://meta.mk/uvoz-na-rabotna-sila-shto-se-sluchuva-vo-regionot-a-shto-vo-makedonija/
3. EP, https://www.europarl.europa.eu/topics/hr/article/20190712STO56968/utjecaj-globalizacije-na-zaposlenost-i-eu (21.04.2025.)
4. EU-OSHA, https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/CR-hr/zasto-je-starenje-radne-snage-od-znacaja-za-upravljanje-ljudskim-resursima-hr (22.04.2025.)
5. European union, https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2961 (22.04.2025.)
6. EK, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/maximising-potential-eus-workforce_hr (22.04.2025.)
7. Lidermedia, https://lidermedia.hr/sto-i-kako/raznolikost-i-ukljucivost-uvjet-za-privlacenje-talenata-zadrzavanje-zaposlenika-i-profitabilnost-142167 (21.04.2025.)
8. Lidermedia, https://lidermedia.hr/tvrtke-i-trzista/svi-ljudi-mate-rimca-predstavljamo-18-kljucnih-menadzera-i-inzenjera-rimcevih-projekata-148752 (05.05.2025.)
9. Springer nature Link, https://link.springer.com/article/10.1007/s13246-016-0473-7 (04.05.2025.)