УНИВЕРЗИТЕТ “СВ.КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ” – БИТОЛА

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ – ПРИЛЕП

ДОКТОРСКИ ПРОЕКТ

СТУДИСКАПРОГРАМА: **МЕНАЏМЕНТ–III циклус**

ТЕМА:

МОДЕЛИРАЊЕ НА ПОВРЗАНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ СО ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ И ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ

Ментор:

Проф.д-р Снежана Мојсовска Саламовска

Изработила:

м-р Билјана Галовска

Битола, јануари 2023

СОДРЖИНА

ВОВЕД

ОБРАЗЛОЖЕНИЕ И ТЕОРЕТСКО - МЕТОДОЛОШКИ ОСНОВИ НА МОДЕЛОТ

МЕТОДОЛОШКО - ХИПОТЕТСКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

ВАРИЈАБЛИ ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО

ПОСТАПКА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

ТЕОРЕТСКО – МЕТОДОЛОШКИ ОСНОВИ НА МОДЕЛИТЕ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИ ПЕРФОРМАНСИ И ОРГАНИЗАЦИСКИ РАЗВОЈ И НИВНО ИНТЕГРИРАЊЕ

- **Balanced Score Card моделот за сеопфатен менаџмент на организациски перформанси како фундамент за развивање на крајниот модел во дисертацијата**

- **Теоретско-методолошки основи на поврзаноста на индивидуалниот и професионалниот развој на човечките ресурси со моделите на организацискиот развој и организациските перформанси**

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

ВОВЕД

Во современата теорија и практика на организациското развој, соодносот меѓу индивидуалната и организациската перспектива е предмет на непрекинати истражувања. Организациското развој не е само обичен збир на индивидуални придонеси на човечките ресурси, туку комплексна категорија која што се менува во зависност од бројни варијабли и под-варијабли. Така, индивидуалните перформанси на вработените на неменаџерските позиции битно се разликуваат од индивидуалните перформанси на менаџерите,чиишто перформанси, пак, се разликуваат во зависност од нивото на менаџмент на кое ја извршуваат својата фукција, како и од конкретната функционална област на менаџмент.

Според истата логика, и професионалниот развој на човечките ресурси, вработени и менаџери, се разликуваат меѓу себе според нивната природа, но заеднички се дел од посеопфатен модел на организациски развој.

Организациското развој не е цел сам за себе, туку претставува категорија која што натаму се конкретизира, зашто ултимативна цел на секоја организација е да се постигнат високи организациски перформанси, претставени преку ефикасноста и ефективноста на организациите.

Системите и методите за мерење, оценка и менаџмент на организациските перформанси се посебен предизвик во овој контекст, и токму затоа оваа докторска дисертација се фокусира не само на истражување на факторите кои што придонесуваат за организациското развој, туку и со системите за мерење и оценка на организациските перформанси, кои што можат да претставуваат ограничувачки фактор, доколку не овозможуваат да се согледа сеопфатно влијанието на поединечните варијабли кои што ги сочинуваат перформансите.

Имено, во практиката се' уште преовладуваат системи за оценка на перформансите кај кои што доминираат финансиско-сметководствените критериуми. Меѓутоа, во современата економија, и воопшто, во современото општество, доминира нематеријалниот капитал, па така, моделите за оценка на перформансите би морале да вклучуваат и нематеријални компоненти, а во случајот на оваа докторска дисертација, тоа се човечките ресурси, нивниот индивидуален и професионален развој, кои што влијаат врз организациските перформанси во кои што како компонента се застапени модули кои што го изразуваат поединечниот придонес на овие варијабли кон севкупните организациски перформанси.

1. ОБРАЗЛОЖЕНИЕ И ТЕОРЕТСКО - МЕТОДОЛОШКИ ОСНОВИ НА МОДЕЛОТ

Овој научно-истражувачки труд претставува основа за изработка на докторска дисертација, чијшто **предмет на научно истражување** е споменатата меѓузависност на споменатите варијабли - факторите кои што придонесуваат за **организацискиот развој** и методите и системите за мерење, оценка и менаџмент на **организациските перформанси**, со посебен осврт на специфичната улога на **индивидуалниот и професионалниот развој** на неменаџерските вработени и менаџерите од различните нивоа на менаџмент и функции во организациите.

Во продолжение се презентирани основните теоретско-методолошки аспекти на оваа проблематика.
Во оваа дисертација понатаму ќе се развива и проверува иницијално поставената **хипотеза** дека вработените и менаџерите, преку развивање на нивните способности, односно преку нивниот индивидуален и професионален развој, соодветно на нивната позиција во организациите, директно придонесуваат кон организацискиот развој, што натаму се рефлектира врз максимизирање на организациските перформанси.

Конкретна **цел** која што треба да се постигне со ова истражување е да се понуди **МОДЕЛ** со којшто ова влијание ќе може да се изрази конкретно, преку конкретно изразени **ИНДИКАТОРИ**, и на тој начин да се изрази конкретниот **ПРИДОНЕС** на секоја од овие варијабли во процесите на организациски развој, и системите за мерење, оценка и менаџмент со организациските перформанси**.**

Ова ќе биде и основниот научно-истражувачки придонес од оваа докторска дисертација.

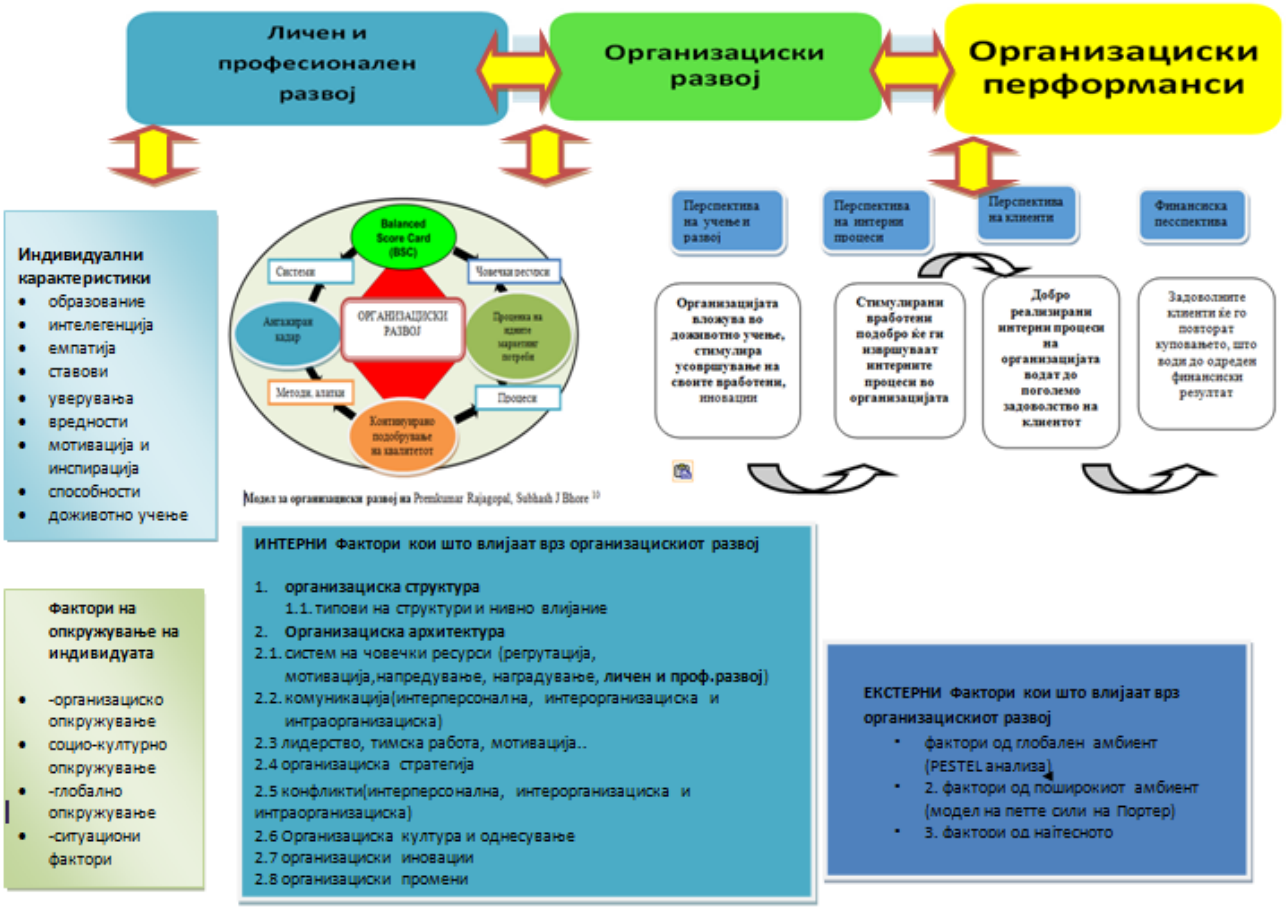
Конкретното изразување и мерливоста на варијаблите и постигнатите резултати е еден од основните постулати во оваа дисертација, бидејќи со помош на моделирањето и изразувањето на ефектите преку КЛУЧНИ ИНДИКАТОРИ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ (KPIs), ќе може и да се конкретизира и врската меѓу овие варијабли, што секако дека ќе придонесе за научниот третман на овие катериории, и во теоријата и во практиката.

Како што е детално прикажано на **иницијалната шема на моделот** која што е презентирана подолу, во **првата фаза** во овој модел како **влезни варијабли** се изолирани следните фактори:

- Индивидуалните - **вродени и стекнати** карактеристики на вработените и менаџерите на различните менаџерски нивоа кои што претставуваат појдова основа во индивидуалниот и професионалниот равој (интелигенција, ставови, уверувања, способности, ниво на образование и сл.)

- факторите од непосредното и поширокото опкружување на индивидуата (организациско опкружување, широко социо-културно опкружување, економско-политичко, технолошко опкружување, природна средина, ситуациони фактори и сл).

- Натаму, преку користење на сеопфатни аналитички **методи,** како и методи на синтеза, аналогија, компаративна анализа, каузална анализа, индуктивно-дедуктивни и методи како и останати квалитативни и квантитативни методи својствени за истражувањата во општествените науки, детално ќе се испитува и дијагностицира најпрво **меѓузависноста на индивидуалниот и професионалниот развој,** а потоа и природата на влијанието на овие варијабли врз **организацискиот развој, и, ултимативно, врз организациските перформанси** претставени преку современи сеопфатни модели за мерење, оценка и менаџмент**.**



Шематски приказ на иницијалната рамка на моделот на меѓузависност на индивидуалниот/професионалниот развој и организацискиот развој и ефектот врз севкупните организациски перформанси

(Извор: истражувања на авторот во соработка со менторот)

Откако ќе се утврди природата на нивната меѓусебна поврзаност, преку примена на стандардна методологија својствена за истражувањата во општествените науки, ќе се пристапи кон втората **фаза - конструирањето на конечната верзија на овој иницијален модел,** дополнета со истражувачките податоци и сознанија кои што ќе се стекнат во текот на научно-истражувачката работа.

Во **втората фаза** ќе се испитува **кумулативното влијание** на споменатите два под-фактори (индивидуален и професионален развој) врз **организацискиот развој.**

За таа цел, како теоретска подлога ќе се користат современи модели за организацискиот развој, научно засновани и прифатени од научната експертската јавност. За почеток се прави осврт на неколку најтипични, кои што го прикажуваат организацискиот развој низ процеси, составни компоненти и меѓузависност со останати варијабли, и во овој истражувачки предлог се издвоени само неколку кои што ќе претставуваат научна основа за надградба, и интегрирање на нивните иманентни карактеристики во крајниот, сеопгатен **модел за влијанието на организацискиот развој врз севкупните перформанси на организациите.**

Како што е прикажано во шемата, сублимирано**, индивидуалните особености** и **професионалниот развој** во оваа дисертација се земени како **клучни варијабли** врз кои што се фокусира научното истражување, со цел да се согледа и продлабочено да се анализира нивната меѓусебна зависност, и нивното влијание врз **организацискиот развој**, и **организациските перформанси** сфатени во најширока смисла, споредено со класичните модели за оценка на перформансите на организациите кои што не ги прикажуваат во целост и не ги валоризираат нематеријалните аспекти во организациите, во овој случај – нивото на развој на човечките ресурси.

При конструкцијата на иницијалниот модел како основа се земени и помошни модели за одделните варијабли, кои што се применливи во овој истражувачки контекст, како на пример, веќе етаблирани модели на организациски развој, кои што се надградени и доведени во релација со системот за мерење и оценка на перформансите - Balanced Score Card. На тој начин, преку примената на KPI – клучни индикатори за перформансите, се овозможува мерливост на постигнатите резултати во најширока смисла.

2. МЕТОДОЛОШКО - ХИПОТЕТСКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Како што е претходно наведено низ образложението на теоретско-методолошките основи на ова научно истражување, **предмет на научно истражување** е споменатата меѓузависност на споменатите варијабли - факторите кои што придонесуваат за **организацискиот развој** и методите и системите за мерење, оценка и менаџмент на **организациските перформанси**, со посебен осврт на специфичната улога на **индивидуалниот и професионалниот развој** на неменаџерските вработени и

менаџерите од различните нивоа на менаџмент и функции во организациите.

Со оглед на изнесената цел на дисертацијата - како краен резултат од истражувањето да се дизајнира **дескриптивен модел** кој што ќе ги опфати сите претходно споменати и елаборирани варијабли, и да го прикаже нивниот сооднос, меѓузависност и ефектите од нивната причинско – последична поврзаност.

Општа хипотеза:

X0: Организацискиот развој правопропорционално зависи од нивото на професионален развој на менаџерите на различните нивоа и функции на менаџмент, како и на немена̧черските вработени.
Истовремено, организацискиот развој правопропорционално придонесува кон максимизирање на **организациските перформанси**, нефинансиски и финансиски, доколку се изразени преку сеопфатни модели за оценка на перформансите кои што ги вклучуваат овие варијабли како клучни.

Посебни хипотези:

X1: **Нивоата на индивидуален и професионален развој на човечките ресурси,** соодветно на нивната позиција во организациите, правопропорционално експлицитно придонесуваат кон зголемување на организацискиот развој

X2: **Нивоата на индивидуален и професионален развој на човечките ресурси,** соодветно на нивната позиција во организациите, правопропорционално, и имплицитно придонесуваат кон максимизирање на организациските перформанси

X2: **Организацискиот развој** директно и правопропорционално придонесува за максимизирање на организациските перформанси, нефинансиски и финансиски, изразени преку современи сеопфатни модели за мерење и оценка

X3: **Организациските перформанси изразени преку класични модели** (финансиско-сметководствени) парцијално ги прикажуваат ефектите од организацискиот развој

X4: Организациските перформанси изразени преку класични модели (финансиско-сметководствени) парцијално ги прикажуваат ефектите од индивидуалниот и професионалниот развој на човечките ресурси

X5: **Организациските перформанси изразени преку современи сеопфатни модели** во посеопфатно и померливо ги прикажуваат и валоризираат правопропорционалните ефекти од организацискиот развој

X6: **Организациските перформанси изразени преку современи сеопфатни модели** во голема мера ги прикажуваат и валоризираат правопропорционалните ефекти од индивидуалниот и професионалниот развој на човечките ресурси

ВАРИЈАБЛИ ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО

Зависна варијабла:

ЗВ: Организациските перформанси изразени преку класични наспроти современи и сеопфатни модели за мерење,оценка и менаџмент на перформансите

Независни варијабли:

НВ 1: **Нивото на индивидуален и професионален развој на менаџерите** на различни нивоа и функции во организациите

НВ2: **Нивото на индивидуален и професионален развој на неменаџерските** вработени во организациите

Посредувачка варијабла:

ПВ: **Организацискиот развој**

- од една страна, како варијабла која што во голема мера правопропорционално **зависи од нивото на индивидуалниот и професионалниот развој на човечките ресурси**, и

- од друга страна, преку **неговото директно и правоипропорционално влијание врз организациските перформанси** во услови на примена на класични наспроти современи и сеопфатни модели за мерење,оценка и менаџмент на перформансите

Процесот на истражување ќе се реализира во следните **фази**:

- издвојување на **факторите кои влијаат врз индивидуалниот и професионалниот развој** на вработените и менаџерскиот кадар на различните нивоа во организациите,
- идентификувањето на **факторите кои влијаат врз организацискиот развој**
- **креирање на рамка за модел на организација која го поддржува индивидуалниот и професионалниот развој**,
- моделирање на взаемната зависност и влијанието на споменатите варијабли, **со цел да се постигне максимизирање на организациските перформанси во поширока смисла на зборот**, изразени преку соодветни сеопфатни модели за оценка на перформансите, со карактеристики опишани погоре во целта на истражувањето

Натаму истражувањето - теоретски, апликативно и методолошки, ќе се развива и фокусира на следните аспекти:

- релевантните фактори кои што влијаат врз секоја од променливите
- соодносот меѓу променливите и нивните меѓусебни врски
- природата на поврзаноста
- механизмите кои што би придонесле за максимизирање на организациските перформанси изразени преку соодветни сеопфатни **модели** за оценка на перформансите, кои што во фокусот ги имаат и компонентите "индивидуален и професионален развој" , „организациско учење", "организациски развој" и слични категории од суптинска важност
- клучните индикатори за перформанси на организациите изразени преку споменатата меѓузависност,
- останати фактори кои што низ истражувањето ќе се покажат како релевантни во овој контекст.

ПОСТАПКА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Реализацијата на научното истражување ќе ги опфати следните методолошки постапки:

- Подготовка на преглед на релевантна литература и современи научно истражувачки студии, теоретски концепти, знаења и емпириски наоди
- Примена на опсежни квалитативни методи за дефинирање на меѓузависноста на променливите, прибирање на податоци, анализа и интерпретација на резултатите (фокус групи, длабински интервјуа, етнографски методи, останати применливи методи)
- Примена на релевантни статистичко-квантитативни методи за прибирање на податоци, обработка, анализа и интерпретација на резултатите
- Методологија за определување на репрезентативни примероци и респонденти на истражувањето заради соодветна проекција на резултатите

Натаму, преку користење на сеопфатни аналитички **методи,** како и методи на синтеза, аналогија, компаративна анализа, каузална анализа, индуктивно-дедуктивни и методи како и останати квалитативни и квантитативни методи **својствени за истражувањата во општествените науки**, детално ќе се испитува и дијагностицира најпрво меѓузависноста на индивидуалниот и професионалниот развој, а потоа и природата на влијанието на овие варијабли врз организацискиот развој, и, ултимативно, врз организациските перформанси претставени преку современи сеопфатни модели за мерење, оценка и менаџмент.

3. ТЕОРЕТСКО – МЕТОДОЛОШКИ ОСНОВИ НА МОДЕЛИТЕ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИ ПЕРФОРМАНСИ И ОРГАНИЗАЦИСКИ РАЗВОЈ И НИВНО ИНТЕГРИРАЊЕ

3.1. Balanced Score Card моделот за сеопфатен менаџмент на организациски перформанси како фундамент за развивање на крајниот модел во дисертацијата

Balanced Score Card моделот е крајна методолошка дестинација на моделот во оваа докторска дисертација, и преку неговата примена ќе се преиспитува и оценува влијанието на широка група фактори врз перформансите, претставени преку четирите перспективи на овој сеопфатен модел креиран од Kaplan и Norton [1].

Моделот Balanced Scorecard претставува стратегиски систем за менаџмент со перформансот на една организација, што и овозможува на истата имплементација на визијата и мисијата во самите нејзини перформанси. Моделот од BSC претставува солидна основа за развивање на модел за перформанси за организации од сите типови и дејности. Тој може да биде проширен, надграден и адаптиран според специфичностите на дејноста во која истиот се применува.

Balanced Scorecard (BSC) се однесува на метриката на перформансите на стратегиски менаџмент што се користи за идентификување и подобрување на различните внатрешни деловни функции и нивните надворешни резултати.
Balanced Scorecard е широко усвоена рамка за менаџмент со перформансите , опишана преку groundbreaking теоријата на Роберт Каплан и Дејвид Нортон од Универзитетот Харвард, Harvard Business School [2].

Како што е наведено **Balanced Scorecard моделот ги интегрира финансиските и нефинансиските мерки за перформанси на организацијата**, што претставува една од клучните претпоставки за функционирањето на моделот дизајниран во оваа докторска дисертација.

Финансиските мерки се однесуваат на минатите организациските перформанси, но тоа не дава доволен увид во нефинансиските компоненти кои придонесуваат за организациските перформанси. Тие се фокусираат на минатите перформанси поврзани со профитот, враќањето на инвестицијата, растот на продажбата и готовинските текови.

Спротивно на тоа, **нефинансиските мерки** се фокусираат на нематеријалните средства кои придонесуваат за постигнување на долгорочните организациски цели.[3] Според тоа,

---

[1] Kaplan S.R., Conceptual foundations of the Balanced Scorecard, Harvard business school, Harvard University 2010, Paper originally prepared for C. Chapman, A. Hopwood, and M. Shields (eds.), Handbook of Management Accounting Research: Volume 3 (Elsevier, 2009), p.3

[2] (Ригби, 2001) преземено од The development od the Balanced Scorecard as a strategic management tool

[3] Ahmad R.,Soon K., Balanced Scorecard in Higher Education Institutions: What Should Be Consider?, 2015 International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies (ISTMET), August 25 - 27, 2015, Langkawi, Kedah, Malaysia

финансиските и нефинансиските мерки, доколку се применуваат **исклучиво**, се претставени како „застарени“ и „современи“ фактори, респективно.[4]

Логиката на Balanced Scorecard моделот ги вклучува следните **четири перспективи** на организациските перформанси:

- Перспектива на **учење и развој** (дали организацијата и вработените во неа учат и “растат“/се развиваат?)
- Перспектива на **интерни процеси** (дали процесите во организацијата се одвиваат на ефикасен начин, на “вистински начин”, со искористување на ангажираните ресурси?)
- Перспектива на **клиентот** (дали клиентите се задоволни од нашите услуги,дали им ја нудиме вистинската работа за нив, дали како организација сме ефективни?)
- **Финансиска** перспектива (дали генерираме финансиски резултати кои се ефективни?)

Balanced Scorecard моделот **го применуваат организациите кои континуирано учат,** каде што вработените можат да ги извршуваат процесите на вистински начин, со што се создаваат предуслови на клиентите да му се понуди вистинската работа, а тоа доведува до остварување на задоволителен финансиски резултат.

На шемата подолу е прикажан симплифициран шематски приказ на моделот Balanced Scorecard, објавен пионерски во Harvard Business Review и широко прифатен во теоријата и практиката на организацискиот менаџмент [5].

[4] (Kaplan, 2010; Schneiderman,1999) преземено од Nigusse W. Reda, (2017) "Balanced scorecard in higher education institutions: Congruence and roles to quality assurance practices", Quality Assurance in Education, Vol. 25 Issue: 4, pp.489-499, https://doi.org/10.1108/QAE-09-2015-0038

[5] Kaplan S.R., Conceptual foundations of the Balanced Scorecard , Harvard Business School, Harvard University, 2010, Paper originally prepared for C. Chapman, A. Hopwood, and M. Shields (eds.), Handbook of Management Accounting Research: Volume 3 (Elsevier, 2009), p.3

Едноставен шематски приказ на сеопфатниот модел за менаџмент на организациските перформанси Balanced Scorecard и неговите составни компоненти

(извор: адаптирано од Kaplan S.R., Conceptual foundations of the Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard моделот ги вклучува, покрај финансиска перспектива, перспектива на клиенти/пазарот, **внатрешни процеси и учење**, и **перспектива на раст и развој**. Balanced Scorecard е иновативен моделот за мерење и менаџмент на перформанси и систем за менаџмент кој е широко применет во големи организации од најразлични дејности во светот. Ова им овозможува на организациите да развијат повеќе сеопфатни индикатори и во внатрешниот и во надворешните процеси.

Сите споменати перспективи треба да бидат во согласност со организациската визија и стратегија, **за развојот на организацијата да се усогласува со внатрешните и надворешните перформанси**.

Ова го прави овој модел **исклучително применлив** во контекстот на ова научно истражување.

Токму оваа **појдовна основа** е клучна за развојот на хипотезите во оваа докторска дисертација.

3.2. Теоретско-методолошки основи на поврзаноста на индивидуалниот и професионалниот развој на човечките ресурси со моделите на организацискиот развој и организациските перформанси

Добитникот на Нобелова награда, економистот Гери С.Бекер[6], кој има дадено голем придонес во областа на човечкиот капитал и последиците од вложувањето во човечката компетентност, истакнал дека „**основниот ресурс во која било компанија се луѓето.”** Најуспешни компании и најуспешни земји ќе бидат оние што знаат да управуваат со човечкиот капитал на најефикасен и најефективен начин. Всушност поради неуспесите на менаџментот и недостатокот на добри лидерски вештини, во дел од најновите трудови се истакнува дека извршниот коучинг се појавува за пред се лидерите да развијат лидерски компетенции, да се справуваат добро со организациските промени, да добијат и

[6] Nandy, T.& Mahapatra, R (2010), Investing on Human Capital: Safe bet or a gamble. Asian Journal of Management Research, 2 (4), 190-200

дадат повратна информација за подобрување на **ефективноста на менаџерите** и подобрување на **перформансите на организациите**. [7]

Организациското развој претставува напредок кој организацијата го остварува низ процесите кои го подобруваат менаџментот. Како наука е развиена во земјите на Западна Европа, Австралија, Канада, САД како и останати развиени земји[8]. Основоположникот на социјалната психологија, Курт Левин се смета и за основоположник на организациското развој.

Организациски развој претставува целокупниот процес што го користи организацијата за да може да ја зголеми ефикасноста и ефективноста - варијабли кои што ги детерминираат организациските перформанси, и токму поради тоа **перформансите на организациите се поставени како крајна инстанца во овој модел.**

Организациското развој придонесува организацијата да ги надмине организациските промени со користење на знаењата од препреките во однесувањето и општествените науки.[9] Организациите се живи системи, со многу променливи и оттука развојот е континуиран процес. Промената бара прифаќање, а тоа зависи, покрај од другите фактори, и **од индивидуалните** особености и можностите за градење компетенции кај вработените преку **професионален развој**.

За да има континуиран организациски развој современите организации се отворени и користата алатки за **индивидуален развој** на поединецот како програми и обуки за развој, тренинзи, семинари, интерни обуки на топ менаџментот со подредените, вклучување на индивидуални, тимски и организациски алатки за будење на потенцијалите.

И покрај сличностите на поимите **индивидуален развој и индивидуален раст**, меѓу двата концепти постои **значителна квалитативна разлика**.
Имено, **индивидуалниот развој** е сеопфатен процес кој се занимава со специфични аспекти на поединецот: развојот на конкретни нешта, и начините на кои тоа постигнување може да се планира, постигне и оценува.
Индивидуалниот раст, од друга страна, е повеќе генерички процес кој има врска со севкупноста на поединецот; секогаш се оценува според вредностите [10].

Имено, индивидуалниот развој води кон лично усовршување, растеж и учење. Индивидуите кои континуирано лично се усовршуваат, напредуваат во професијата, ги збогатуваат своите способности, постигнуваат повисоки резултати. Во организациите треба да се создаде амбиент за индивидуален развој, а за тоа се надлежни менаџерите на различните нивоа.

---

[7] Feldman, D. C. (2005), Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. Journal of Management, 31(6), 829–848. doi:10.1177/0149206305279599
[8] Micah Nyabiba Asamba, Tharaka University (2022), ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT ,https://www.researchgate.net/publication/357701825
[9] Anderson, L. A. (2011). The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation. New York, NY: Routledge,p.3
[10] J. A. Irving &D. I. Williams, (2007),Personal growth and personal development: Concepts clarified Pages 517-526 | Accepted 27 Jul 1999, Published online: 16 Oct 2007, https://doi.org/10.1080/03069889908256287

Факторите кои влијаат на **индивидуалниот развој** се вредности, ставови, перцепција, способности, учење, мотивација, видувања за успешна личност, доследност и професионалност. Иако во светската литература се наведени повеќе, во овој контекст се наведени основните психолошки карактеристики, понудени од Robbins и Coultar, кои го дефинираат однесувањето на поединецот, а со тоа и однесувањето на поединецот во рамките на организацијата, како што се: ставови, учење, вредности, мотивација, уверувања и сл [11].

За разлика од индивидуалниот, **професионалниот развој** во својата основа се темели на способности, компетенции, особини на личноста, мотивација, потенцијали, интереси, формално и неформално образование и перманентно усовршување и иновирање на знаењата. Сложенката **професионален развој** во себе ги содржи поимите **професија и развој**. Поимот професија во своето етимолошко значење се определува како оспособеност на поединецот за дејноста која ја извршува според општествената поделба на работата како и за работните задачи кои ги извршува во рамките на одреденото подрачје на работа. Аналогно на тоа, со атрибутот професионални се определува нешто што е во функција на професијата.

Со поимот **развој** се определува она што следи прогрес, напредок. Професионални се оние компетенции кои произлегуваат од општите и специфичните карактеристики на професијата, а се однесуваат на правата и обврските на личноста која се занимава со определена професија. [12]

Во таа смисла, успешното вршење на работните задачи од страна на вработените на било која позиција, а посебно и на менаџерите на различни функции и нивоа во организациите, подразбира одредени професионални компетенции. Сумирано, факторите од кои зависи професионалниот развој би биле следните:

- интервенциите,
- потребите на организацијата,
- подготовка на вработените,
- интересите и компетенциите и сл

Burke and Noumair (2015) посочуваат дека **организацискиот развој** е поврзан со промовирање на **растот**, преминување од одредена позиција во онаа што обезбедува повеќе можности за **ефективно** користење на организациските **ресурси.** Станува збор за планиран процес на промена кој делува на **организациските вредности и култура**. Дополнително, организацискиот развој се фокусира на интегрирање на потребите и барањата на индивидуите со организациските цели, попрецизно и подобрување на организацијата, ефективноста и продуктивноста преку оптимално искористување на неговите ресурси (на пр.човечки ресурси, вклучување на членовите на организацијата повеќе вопроцес на одлучување и сл) [13].

[11] Robbins, S. P. and Coultar, M (1996).Management, Prentice Hall International, London, p.461 – 482

[12]Snezana Mirascieva, (2013), Professional Development of the Teachers from the Angle of School Managers,No. 1 (2012): ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2012,pp.19-30, https://js.ugd.edu.mk/index.php/AMC/article/view/542

[13] Burke, W.W.& Noumair D. A. (2015). Organizational development: A process of learning and changing, FT Press

Организациите имаат витални придобивки од организацискиот развој, како што се континуирано подобрување, развој на вработените,подобрување на производите и услугите и зголемена комуникација и профит, и се однесува на планираната, системска промена во верувањата, ставовите и визијата на вработените за индивидуален и организациски раст и главните цели на организацискиот развој се да и' помогнат на организацијата подобро да реагира и да се приспособи на променливите околности во бизнис светот и технолошкиот напредок. Организацискиот развој овозможува да се зголемат ефикасноста и ефективноста во целина со помош на секвенционирани, планирани акции.

Организацискиот развој се заснова на теорија на отворен систем и одреден сет на вредности. Што се однесува до теоријата, најпрво е надворешното окружување на организацијата, на пример, нејзината конкуренција и нејзиното влијание, инпут врз организацијата, последиците од тоа влијание врз организацијата, пропусната моќ, проследено со она што го прави менаџментот во справувањето со конкуренцијата, аутпутот, завршувајќи го теоретскиот циклус влез-пропуст-излез проследен со продолжување на циклусот.

Од организациска гледна точка, може да се сумира дека организацискиот развој опфаќа континуиран, добро планиран, систематски процес на имплементација на ефективни организациски промени и се потпира на подобрување на организации, преку однапред планирани, систематски, долгорочни активности и напори со цел негување на културата на организацијата и нејзините социјални процеси [14].

Така, моделите кои што се земени во предвид во овој истражувачки контекст се модели на организацискиот развој кои што се доведени во релација со системот за мерење и оценка на перформансите Balanced Score Card, како што е на пример, моделот на Premkumar Rajagopal, Subhash J.Bhore[15] и слични модели кои што преку примената на KPI – клучни индикатори за перформансите во моделот на организацискиот развој, овозможуваат мерливост на постигнатите резултати во најширока смисла.

Организацискиот развој најчесто се дефинира како збир на теории, вредности, стратегии и техники кои се базираат на науката за човечкото однесување, насочени кон планираните промени во организациите, со цел да се овозможи индивидуален развој на членовите на организацијата, како и зголемување на нејзините резултати, преку промена во однесувањето на членовите на организацијата на нивните работни места.

Организацискиот развој ги става луѓето односно вработените во средиштето на промените во организацијата и има двојна цел [16]:

- прво да им помогне на менаџерите на организацијата да одговорат на потребите за промени,
- второ, да ја промени организацијата во насока на зголемена вклученост на членовите на организацијата во одлучувањето што директно влијае на нивната

[14] Merriam-Webster online Dictionary, https ://www.merriamwebster.com/dictionary/change, 05.05.2021

[15] Premkumar Rajagopal, Subhash J Bhore (2014), AIMST University,December 2014, Journal of Young Pharmacists 7(1):56-60, DOI:10.5530/jyp.2015.1.9

[16] W.Warner Burke, (2022), Organizational Development, Published online: 20 April, 2022, https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.734

секојдневна работа. Ова помага да се зајакне посветеноста на вработените и да се оствари полесно и првата цел.

Најновите научни студии од авторите Spivak S[17] и Holovchuk[18] и други кои се посветени на проблемите со менаџментот на организацискиот развој во поглед на одржувањето на конкурентска предност во услови на **Ковид и постковид кризата**, неизвесност и кризни појави,велат дека **за организациски развој потребни се иновациски активности** односно промени. Клучната улога на лидерот во иницирање на иновативни промени е нагласена од сите истражувачи кои го проучуваат организацискиот развој.

Во постпандемискиот период кој е моментално актуелен и во повоеното закрепнување на светско ниво, потребно е да се дизајнираат иновативни модели за организациски развој, кои што ќе можат да креираат нови конкурентски предности на организациите. [19]

Дополнителни истражувања треба да бидат направени во насока на **ситуационите фактори**, како и **карактеристиките на личноста за способноста да се преземе одговорност.** Според овие истражувања **лидерот** е тој кој треба да ги мотивира и поттикнува неговите следбеници да ги постигнат дефинираните цели,апстрахирајќи што повеќе лични ставови. Неформалното лидерство станува главен организациски модел на 21 век, вели K. Ferrazzi,[20] кој предвидува дека до 2028 година алгоритмите ќе уништат толку многу средни менаџерски позиции, па во четвртата индустриска револуција која ја доживуваме, организациите ќе се потпираат на автономни **тимови со високи перформанси**, каде се потенција довербата во лидерот и плодна соработка меѓу луѓето во совладување на новите предизвици.

Голем број истражувања упатуваат на фактот дека мисијата и целта на лидерот во процесот на организацискиот развој во фокусот ја става **мотивацијата на вработените**. Според авторите G Krasovska, V Stadnyk, L Khomych во направеното истражување од 2022 година кое се однесува на мотивацискиот модел на лидерство во менаџирање на организацискиот развој, нудат модел на односи меѓу лидерот и следбениците, кој ги поврзува целите со заедничките активности и личните мотиви на вработените како и способноста на лидерот да ги избере средствата за нивна актуелизација релевантни за ситуацијата за да ги постигнат поставените цели [21].

Според некои истражувања за организациски развој, треба да се изгради мотивациски модел на лидерство кој според истражувачите J.M. Kouses and B.Z. Posner треба да се

---

[17] Spivak S. (2020). Menedzhment konkurentospromozhnosti pidpryiemstv: teoriia, metodyka, praktyka: monohrafiia [Management of the competitiveness of enterprises: theory, methodology, practice: monograph]. Ternopil: FOP Palanytsia V.A.

[18] Holovchuk J., Stadnyk V. Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise,International Journal of Economics and Society. 2017. Vol. 2. Iss. 9. P. 39–45

[19] G Krasovska, V Stadnyk, L Khomych, (2022) Motivation models of leadership in managing oforganizational development, Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS "ISSN 2786-5355, DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-510

[20] Ferrazzi K. (2022). Informal leadership [Neformalne liderstvo]. Kharkiv: Book Club «KSD», 224 p

[21] G.Krasovska, V Stadnyk, L Khomych, Motivation models of leadership in managing of organizational development, 2022, ISSN 2786-5355- УДК 658.65,scholar.archive.org DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-10

потпира на способностите на лидерот[22]. Во таа насока зборува и истражувањето спроведено од Јанги други во 2019 година и истото ја потенцира улогата на лидерството во охрабрување на вработените да истапат, односно да се охрабрат да излезат од стандардните рамки [23]. Целта на нивната студија била фокусирана на тоа да појаснат како **коучинг лидерството** им помага на вработените да ги развијат вештините. Јанг и останатите се осврнуваат во нивната студија на истражување како лидерскиот коучинг влијае врз носењето на стратешки одлуки за зголемување на задоволството кај вработените. Авторите во својата истражувачка работа откриваат дека **континуиран коучинг на лидерите** ќе овозможи подобрување на способноста за работа заедно со спроведувањето на соодветен стил потребен во ситуацијата.

Cummings and Worley (2014) во нивното дело "Организацискиот развој и промена" (Organizational development and change) посочуваат дека иако се чини дека организацијата е успешна, таа сепак ќе бара подобрување, бидејќи може да се соочи со неопходна промена во начинот на кој функционира, поради постојано менување на некои услови, па може да се појават проблеми, како што е лош квалитет на производ, пониски нивоа на вклученост во работата или незадоволство кај вработените, високи стапки на отсуство од работа или нефункционални конфликти, меѓу вработените во организација. Освен тоа, организацијата бара начини да стане поиновативна, поконкурентна или поефективна и во таа насока треба да се првите чекори на развој [24].

Целокупниот придонес на вработениот во организацијата се засноваат на посветеноста на вработениот, неговите перформанси и учество во сите важни одлуки поврзани со работата на организацијата, и соодветно треба да се креира модел кој ќе ги опфати компонентите и факторите на организацискиот развој, и кој што и натаму ќе може да се развива [25].

[22] Kouzes J. M., Posner B. Z. (2011). The Five Practices of Exemplary Leadership, 2-nd Edition. Wiley

[23] Al Hemeiri, Adel, Alanoud Albayedh, and Alex Jones.(2021) "THE INFLUENCE OF LEADERSHIP COACHING ON EMPLOYEE MOTIVATION, JOB SATISFACTION, AND EMPLOYEE PERFORMANCE." International Journal of Management (IJM) 12.4 (2021). ISSN Print: 0976-6502 and ISSN Online: 0976-6510,p.600-602. DOI: 10.34218/IJM.12.4.2021.050

[24] Cummings, T.G.& Worley, C. G. (2014), Organizational development and change, Cengage learning

[25] W.Warner Burke, Organization Development (2022). Published online: 20 April, 2022, https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.734

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1) Aguinis, H.(2013), „Performance Management“, Edinburgh Business School

2) Akhnovska I. O. (2015). Anti-crisis management of an enterprise in the conditions of an unstable economic environment, достапно на URL:http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf.

3) Anderson, L. A. (2011). The change leader’s roadmap: How to navigate your organization’s transformation. New York, NY: Routledge,p.3

4) Anderson L. Donald.(2014).Organization Development: The Process of Leading Organizational Change, University of Denver, USA

5) Anderson L. Donald. (2018).Cases and Exercises in Organization Development & Change Second Edition, SAGE, London

6) Al Hemeiri, Adel, Alanoud Albayedh, and Alex Jones.(2021) "THE INFLUENCE OF LEADERSHIP COACHING ON EMPLOYEE MOTIVATION, JOB SATISFACTION, AND EMPLOYEE PERFORMANCE." International Journal of Management, достапно на DOI: 10.34218/IJM.12.4.2021.050

7) Anagha Kallingal (2011), Application od Balanced scorecard in higher education, Conference,redefining the DNA of business:Thechallehges and opportunities, At:SRMEaswari College,Chennai, India

8) Ahmad R.,Soon K. (2018), Balanced Scorecard in Higher Education Institutions: What Should Be Consider?, 2015 International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies (ISTMET), August 25 - 27, 2015,Langkawi, Kedah, Malaysia

9) Biazzo, S., Garengo, P. (2012), „Performance Measurement with the Balanced Scorecard“, Practical Approach Implementation within SMEs

10) Bolman, G., Deal, T.E., (2021). Reframing organizations: artistry, choice, and leadership, Jossey-Bass.

11) Beard, D. F.(2009). Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education. Journal of Education for Business 84 (5): 275–82

12) Bjekić,D.(1999). Profesionalni razvoj nastavanika.Užice: Učiteljski fakultet

13) Burke, W. W., & Noumair, D. A. (2015). Organization development: A process of learning and changing. FT Press.

14) Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin’s legacy for change management. Human relations, 69(1), 33-60

15) Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). Organization development and change. Cengage learning

16) Cummings, T. G., & Cummings, C. (2014). Appreciating organization development: A comparative essay on divergent perspectives. Human Resource Development Quarterly, 25(2), 141-154

17) Crow, G., and G. A. DeBourgh. (2010). Combining Diffusion of Innovation, Complex, Adaptive Healthcare Organizations, and Whole Systems Shared Governance: 21st Century Alchemy. In Innovation Leadership: Creating the Landscape of Health Care Learning, ed. T. Porter-O'Grady and K. Malloch, 195–246. Boston: Jones & Bartlett Learning.

18) Drucker, P. (2001), „ Management Challenges for the 21st Century", Harper Business

19) Druker, P. (2005), „Najvažnije o menadžmentu", M. E. P. Consult, Zagreb Economic and social council

20) Daft L. Richard (2016).Management, Twelfth Edition, Cengage Learning, Boston

21) Eshun, C., Duah, F. (2011), „Rewards as a Motivation Tool for Employee Performance", School of management, Blekinge institute of technology, Sweden

22) French, W. L. & Bell, C. H. (1999). Organization Development. Behavioural Science Interventions for Organization Improvement, NJ: Prentice Hall, pp. 28.

23) Fernán R. Cepero. (2021).Organizational Behavior Essentials You Always Wanted To Know,Vibrant publishers USA

24) Ferrazzi K. (2022). Informal leadership. Kharkiv: Book Club «KSD», 224 p

25) Feldman, D. C. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. Journal of Management, 31(6), 829–848. doi:10.1177/0149206305279599

26) Gonzalez, D.V.R., Martins, I. E. (2014), „Knowledge Management: an Analysis From the Organizational Development", Journal of Technology Management& Innovation, Volume 9, Issue 1, p.131-147

27) Holovchuk J., Stadnyk V. (2017).Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise,International Journal of Economics and Society. p. 39–45

28) Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard - a strategic management system of the higher education institution. International Journal of Educational Management, http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJEM-11-2013-0164https://www.researchgate.net/profile/Myroslava-Hladchenko

29) J. A. Irving &D. I. Williams, (2007),Personal growth and personal development: Concepts clarified Pages 517-526, https://doi.org/10.1080/03069889908256287

30) Joan V. Gallos (2006),Organization development: a Jossey-Bass reader /,editor; foreword by Edgar H. Schein

31) Kaplan S.R., (2010).Conceptual foundations of the Balanced Scorecard,Harvard business school, hardvard University, 2010,Paper originally prepared for C. Chapman, A. Hopwood, and M. Shields (eds.), Handbook of Management Accounting Research: Volume 3 (Elsevier, 2009), p.3)

32) Kaplan S.R., Norton D.P.(1996),The Balanced Scorecard,translating strategy into action,Harvard business school press, Boston, Massachusetts

33) Kouzes J. M., Posner B. Z. (2011). The Five Practices of Exemplary Leadership; 2-nd Edition. Wiley

34) Kaplan,S. R., Norton, P. D. (2001), „Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II“, Accounting Horizons, Vol. 15, No. 2

35) Krasovska G, Stadnyk V, Khomych L, ,(2022) Motivation models of leadership in managing of organizational development, Scientific journal “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS “ достапно на DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-510

36) Karathanos, D., and P. Karathanos. 2005. Applying the Balanced Scorecard to Education. Journal of Education for Business 80 (4): 222–30. Retrieved May 2, 2012, from the World Wide Web: http://jsofian.files.wordpress.com/2006/12 /applying-bsc-in-education.pdf.

37) Karpagam, U., and L. Suganthi. 2010. A Strategic Framework for Managing Higher Educational Institutions. Advances in Management 3

38) Lassoued, K. (2018). Balanced scorecard implementation in higher education: An Emirati perspective. Corporate Ownership & Control, 15(3-1), 205-216. https://doi.org/10.22495/cocv15i3c1p5

39) Louis C., David G., Marshall G. (2001).,Best Practices in Organization Development and Change: Culture, Leadership, Retention, Performance, Coaching, 1st Edition,Linkage incorporated,Jossey-bass/pfeiffer, San Francisco

40) Martinović, M ., Tanasković, Z. (2014), „Menadžment ljudskih resursa“, Visoka poslovno - tehnička škola strukovnih studija, Užice, Str.67-71

41) Morin, M. E., Audebrand, K. L. (2014), „Organizational performance and meaning of work: correcting for restricted range“, Action researc

42) Micah Nyabiba Asamba.(january 2022).Tharaka University, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT Organizational Development, , https://www.researchgate.net/publication/357701825

43) Mankiw N. Gregory, Taylor P. Mark (2014), Economics, Cengage Learning, Andover

44) Merriam-Webster, (2021). Merriam-Webster online Dictionary, https ://www.merriamwebster.com/dictionary/change, 05.05.2021.

45) МЕЃУНАРОДНА научна конференција (3 ; 2014),Зборник на трудови од третата меѓународна научна конференција “Современитеменаџерски предизвици и организациските науки“ со предметен фокус “Стратегиски фокусирана организација и одржлива компаниска конкурентност“БАС Институт за менаџмент, 2015, : http://www.basim.edu.mk, str.183-192

46) Nandy, T.& Mahapatra, R. (2010). Investing on Human Capital: Safe bet or a gamble. Asian Journal of Management Research,p. 190-200.

47) Niven R.P.(2014).Balanced Scorecard evolution, A dynamic approach to strategyexecution,Wiley,2014,p.1-3

48) Niven, P. R. (2003). Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

49) Nigusse W. Reda, (2017) "Balanced scorecard in higher education institutions: Congruence and rolesto quality assurance practices", Quality Assurance in Education, Vol. 25 Issue: 4, pp.489-499, https://doi.org/10.1108/QAE-09-2015-0038

50) Noordhoorn, R . (2010). „Organisational culture and work motivation“,

51) Premkumar Rajagopal, Subhash J Bhore (2014). Viewpoints from an Educational Workshop of the AIMST University,Journal of Young Pharmacists 56-60, DOI:10.5530/jyp.2015.1.9

52) Parmenter, David.(2012), Key performance indicators for government and non profit agencies : implementing winning KPIs,Wiley,New Jersey

53) Parmenter, David.(2015)Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPIs /Third edition,Wiley,New Jersey

54) Pineno, C. J. (2008). Should Activity-Based Costing or the Balanced Scorecard Drive the University Strategy for Continuous Improvement? Proceedings of ASBBS 15 (1):1367–85. Retrieved February 24, 2010, from the World Wide Web: http://asbbs.org/files/2008/PDF/P/Pineno.pdf.

55) Robbins, S. P.and Coultar, M.(1996).Management, Prentice Hall International, London, p.461 – 482

56) Robbins, S.P. and Judge, T.A., Essentials of Organizational Behavior. Pearson Education, Inc., London, 2018

57) Rothwell, W. J., Stavros, J. M., & Sullivan, R. L. (2016). Organization development, transformation, and change. 11-25. Practicing Organization Development, Practicing organization development: Leading transformation and change. Rothwell, W. J., Stavros, J. M., & Sullivan, R. L. (Eds.). John Wiley & Sons Inc

58) RobbinsS.P., T.A. Judge: Organizacijsko ponašanje; Mate, Zagreb, 2009.

59) Salem, H. (2003), „Organizational Performance Management and Measurement“

60) Stiglitz, J., Sen A., Fitoussi J. P. (2009), „The measurement of economic performance and social progress revisited“, Columbia University, IEP, OFCE Working Paper

61) Spivak S. (2020). Menedzhment konkurentos promozhnosti pidpryiemstv: teoriia, metodyka, praktyka: monohrafiia [Management of the competitiveness of enterprises: theory, methodology, practice: monograph].

62) Schein, E. H. (2017). Organization development: A Jossey-Bass reader. John Wiley & Sons.

63) Senge, Peter M.(1990) The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday/Currency

64) Snezana Mirascieva, (2013), Professional Development of the Teachers from the Angle of School Managers, No. 1 (2012): ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2012,pp.19-30, https://js.ugd.edu.mk/index.php/AMC/article/view/542

65) Torraco, R. J. (2016). Early history of the fields of practice of training and development and organization development. Advances in Developing Human Resources, 18(4), 439-453

66) Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resources Management* (7th изд.). Essex: Pearson Education Limited

67) Vilotijević, M. (1992). Vrednovanje pedagoškog rada škole, Beograd: Centar za usavršavanje

rukovodilaca u obrazovanju

68) William J. Rothwell, Behnam Bakhshandeh, Sohel M. Imroz.(2021).Organization Development Interventions 1st Edition, Routledge

69) W. Warner Burke,(2022).Organization Development, Published online: 20 April, 2022, https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.734

70) Warrick, D. D. (2017). The urgent need to educate present and future leaders in organization development and change. OD Practitioner,p. 52- 58.

71) William J. Rothwell , Jacqueline M. Stavros, Roland L. Sullivan.(2016).Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change ((J-B O-D (Organizational Development)) 4th Edition,Wiley

72) Xiaojun Dong,(2021), Research on the Influence of Coaching Leadership on Employees,Work Performance, Academic Journal of Business & Management, School of Management, University of Shanghai, Jading, Shanghai, Chinap.92-93,DOI: 10.25236/AJBM.2021.031118,https://francis-press.com/uploads/papers/mqKtcMCdouAMw0SWOPbZyfc7iEICXwAbjA6hbm9r.pdf