



Университет за национално и световно стопанство - София, България

Валдрин Дервишай

„Насърчаване текстилните и шивашки предприятия да използват иновативно лидерство на човешките ресурси: на примера на Косово”

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по научна специалност „Организация и управление на производството (индустрия)“

София, 2022г

Дисертационният труд се състои от общо 175 страници, в т.ч. 154 страници основен текст и 21 страници приложения. В структурно отношение е композиран в от увод, три глави, заключение и библиографска справка. В текста има 25 таблици и 10 фигури. Цитираните литературни източници са 237.

Дисертацията е обсъдена и насочена за защита от катедра „Индустиален бизнес“ при УНСС-София

Научен ръководител:

Проф.д-р Николай Щерев

Проф. д-р Флорин Печи

Състав на научното жури:

Проф. д-р Любчо Варамезов

Проф.д-р инж. Огнян Андреев

Доц. д-р Елена Драгозова

Доц. д-р Зорница Йорданова

Доц. д-р Миглена Молхова-Владова

Резерви:

Доц. д-р Вяра Милушева

Проф.д-р Милен Балтов

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 16 Септември 2022г. от03.00 ч. в зала 2032А на УНСС. Материалите за защитата са на разположение на интересуващите се в сектор „Научни съвети“ на Дирекция „Наука“ на УНСС-София.

СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд се състои от общо 175 страници, в т.ч. 154 страници основен текст и 21 страници приложения. В структурно отношение е композиран в от увод, три глави, заключение и библиографска справка. В текста има 25 таблици и 10 фигури. Цитираните литературни източници са 237.

В структурно отношение, съдържанието на дисертационния труд е както следва:

Благодарности	6
Списък на таблиците	10
Списък с графики	11
ГЛАВА I. ВЪВЕДЕНИЕ И ПРЕДШЕСТВАЩО СЪСТОЯНИЕ НА ПРОУЧВАНЕТО	13
1.1. Постановка на изследователския проблем	14
1.2. Общи и специфични цели	16
1.3. Обхват и ограничение на изследването	18
1.4. Значение на изследването	18
1.5. Пропуски в научните изследвания и изследователски принос към знанието	18
ГЛАВА II. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРА	19
2.1. Профил на страната	19
2.1.1. Демография	20
2.1.2. Икономическа ситуация	21
2.1.3. Технологии за иновации	23
2.2. Управление на организацията	27
2.3. Оперативно управление	29
2.4. Управление на процеси	32
2.5. Управление на човешките ресурси	34
2.6. Човешки капитал	36
2.6.1. Определение на човешкия капитал; Перспективи	36
2.6.2. Характеристиките на човешкия капитал	39
2.6.3. Общ човешки капитал	42
2.6.4. Специфичен човешки капитал (SHC)	46
2.6.5. Инвестиции в човешки капитал	48
2.7. Лидерство	57
2.7.1. Лидерство в HRM	60
2.7.2. Възможности за иновации чрез фирмен новаторски модел на лидерство	68
2.7.2.1. Измерване на иновационните възможности	72
2.7.2.2. Иновативно лидерство; Принос на лидерството към иновациите на компаниите	74
2.7.3. Мотивационен аспект на лидерството	75
2.8. Теории за растеж на организацията	81
ГЛАВА 3. МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО	90
3.1. Въведение	90
3.2. Изследователски дизайн	90
3.3. Смесени методи на изследване. Последователният, обяснителен подход	90

3.4. Количествен подход	92
3.5. Въпросник като средство за изследване	95
3.6. Качествен подход	97
3.7. Процес на събиране на данни чрез количествени и качествени инструменти	101
3.8. Извадки от избори на количествени и качествени инструменти за изследване	104
ГЛАВА IV. РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗ	106
4.1. Демография	106
4.2. Общо бизнес представяне на текстилната и шивашката промишленост в Косово	108
4.3. Човешки капацитет	114
4.4. Инвестиции в човешки капитал	119
4.5. Иновациите като фактор за растеж на текстилните компании в Косово	122
4.6. Лидерство в компаниите за текстил и облекло в Косово	127
4.7. Мотивационен аспект на човешките ресурси на лидерството в текстилни и шивашки предприятия в Косово	130
ПРИЛОЖЕНИЯ	139
Приложение № 1. Прилагане на теорията на Херцберг в реалната практика	139
Приложение № 2. Въпросник, приложен за изследването	141
Приложение № 3. Въпроси на Elite Interview	146
Приложение № 4. SWOT анализ за иновационната система в Косово	147
Анекс № 5. Косовски основни икономически показатели	148
Приложение № 6. Оценки и показатели за наука, технологии и иновации	149
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА	160

ГЛАВА I. ВЪВЕДЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ТЕОРИЯТА

Секторът на текстила и облеклото е както трудоемка индустрия с ниски заплати, така и динамичен иновативен сектор, в зависимост от това към кои пазарни сегменти се фокусира. На висококачествения моден пазар индустрията се характеризира с модерни технологии, сравнително добре платени работници и дизайнери и висока степен на гъвкавост. Конкуrentното предимство на фирмите в този пазарен сегмент е свързано със способността да произвеждат дизайни, които улавят вкусове и предпочитания и още по-добре – да влияят на тези вкусове и предпочитания – в допълнение към рентабилността ¹. В този пазарен сегмент обаче се наблюдава значително преместване на производство и аутсорсинг към производители с по-ниски разходи, често в географска близост до основния пазар ².

Производството на облекло е била обект на приложение на различни процеси, за да се адаптира към политическите, екологичните, икономическите и конкурентните фактори ³. Последните тенденции на глобализация засягат дълбоко веригата за доставки на облекло, като засилват конкурентния натиск в индустрията. Възникващата нова верига на стойността на облеклото е силно разпръсната и се състои от множество различни играчи по целия свят (доставчици на суровини, производители, монтажници, дистрибутори и търговци на дребно). Този темп на промяна доведе до увеличаване на сложността, създавайки значителни предизвикателства при управлението на риска за компаниите. Компаниите от сектора трябва да развият нови компетенции и способности, за да се изправят срещу глобалната конкуренция, да спечелят и поддържат конкурентно предимство ⁴.

Технологичните иновации са исторически свързани с текстилната и шивашката индустрия: изобретени са първите шевни машини ⁵. От 90-те години огромна промяна, причинена от намаляването на размера на компютрите и нарастването на броя и капацитета. Някога смелата визия за Ubiquitous Computing все повече се превръща в реалност, тъй като все повече и повече ежедневни обекти и устройства са оборудвани със сензори, задвижващи механизми, изчислителни и комуникационни технологии ⁶.

¹ Nordås, HK (2004). *Световната текстилна и шивашка индустрия публикува споразумението за текстил и облекло* (№ 5). Дискусионен документ на СТО.

² Navaretti, GB, Falzoni, A., Turrini, A., (2001). „Решението да се инвестира в страна с ниски заплати: доказателства от италиански текстилни и облекла мултинационални компании.“ *Journal of International Trade and Economic Development*, 10, 4:451-70.

³ Чеполина, С. (2011). Насърчаване на конкурентоспособността на шивашката индустрия: приносът на ИКТ. *Глобално списание за корпоративна информационна система*, 3 (2), 5-14.

⁴ Скарси, Р. и Чеполина, С. (2016). Технологични иновации, позволяващи устойчивост на управлението на веригата за доставки. Рамка за шивашката индустрия. *Международно списание за трансфер на технологии и комерсиализация*, 14 (2). с. 196-213.

⁵ Чеполина, С. (2011). „Разширена интелигентна устойчива организация в шивашката индустрия“. *Ню Делхи . Сборник доклади от Международната конференция за стратегии и иновации за устойчиво развитие в организациите*, Макмилън.

⁶ Ziefle, M., Brauner, P., & van Heek, J. (2016). Намерения за използване на интелигентен текстил в домашна среда на AAL: Сравняване на по-млади и по-възрастни възрастни. В *Международна конференция за човешките аспекти на ИТ за възрастното население*. Springer International Publishing. с. 266-276.

1.1. Постановка на изследователския проблем

Адам Смит (1976) (оригинална работа, публикуван през 1776) в “Богатството на нациите” поставя основите на целия производителен човешки капитал, заявявайки, че вложените труд не са само количествени компоненти и способностите могат да бъдат придобити. Това доведе до разделението на труда може да създаде по-производителни процеси. Следователно механизмът за увеличаване на богатството на нацията е чрез специализация и обмен ⁷. В днешно време специализацията и обменът достигнаха висок връх и се оказаха цел и политика на всяка нация. Въпреки това сега въпросът е нивото на иновации и развитие в определен сектор. Износът за много страни остава невъзможна мисия поради липса на иновации, инвестиции, достъп до пари и други бариери. Износът на текстилни продукти с произход от страните на юг от Сахара нарасна драстично през последното десетилетие. Последните търговски инициативи, заедно с разходите за труд и подобрената интеграция в световните пазари, дават допълнителен стимул за растежа на текстилната и облеклата в някои страни ⁸.

Косово остава с отрицателен търговски баланс. Във всички икономически сектори търговският баланс е отрицателен. В текстилната и шивашката промишленост износът покрива само 8% от вноса, което показва отчайващо състояние на развитие. В този смисъл изучаването на факторите и доказването на възможностите е много важно за бъдещето на индустриалното развитие на Косово. Освен това академичният принос ще бъде приложим в други проучвания за по-нататъшно развитие в други промишлени сектори.

Търговският баланс и икономическите резултати на текстилната и шивашката промишленост са тясно свързани с индустриалното развитие. Индустриалното развитие зависи от следните фактори: иновациите в новите продукти и технологии; на избор на динамични пазари за работа; на капацитет за задържане ⁹. В допълнение към това, както индустриалната динамика, така и икономическият растеж са макроикономически явления, които се движат от фактори на микро ниво. Доказателства и доказателства за двата процеса могат да бъдат намерени на национално, секторно и микро ниво. Ще се съсредоточим върху структурните промени като нивото на конкуренция; ниво на работната сила; ниво на иновации и вътрешнофирмени промени, които са пряко свързани с растежа на бизнеса ¹⁰. По този начин, за да има по-микро подход към развитието на индустрията, изследването има за цел да проучи компаниите в конкретна индустрия като текстил и облекло.

Тази индустрия е изправена пред бързи и структурни промени и нейната роля в миналото за икономиката на Косово е един от най-печелившите сектори. След войната този сектор се промени с неструктуриран процес на приватизация, липса на инвестиции, амортизация на машини,

⁷ Смит, А. (1776). 1976. Изследване на природата и причините за богатството на народите. *RH Campbell и AS Skinner, Oxford: Oxford University Press. Адам Смит 145*.

⁸ Nicita, A., & Razzaz, S. (2003). *Кой има полза и колко?: как полът влияе върху благосъстоянието на профътяващата текстилна индустрия* (том 3029). Публикации на Световната банка.

⁹ Елиасон, Г. (2000). Индустриална политика, компетенции и ролята на науката в икономическото развитие: институционална теория на индустриалната политика. *В УЧЕЩОТО ОБЩЕСТВО*.

¹⁰ Колева, Д., Благоев, Д., & Щерев, Н. (2011). Индустриален растеж, инвестиционно поведение и иновации в България. *Регионални и бизнес изследвания*, 3 (1 доп.), 683-697.

остарели технологии и висока конкуренция за евтини продукти от Китай и Турция¹¹. Ние се стремим да докажем недостатъците в развитието на този сектор и шансовете за по-интензивно развитие от гледна точка на лидерство, човешки капитал, инвестиции и растеж.

1.2. Общи и специфични цели

Основната цел на дисертационното изследване е да проучи насърчаването на текстилните и шивашки компании към иновации чрез подходящ човешки капитал и лидерство; случай на Косово . Конкретните цели бяха както следва:

- O1. Да се направи преглед на литературата, свързана с растежа на компанията и инвестициите в човешки капитал, лидерството в човешките ресурси и иновациите;
- O2. Да се идентифицират измеренията на ЧР, които влияят на растежа, иновациите и лидерството
- O3. Да се установи разликата в нивото на ЧР в различните браншове, размера на компанията и стила на лидерство между половете и инвестициите в ЧР
- O4. Да се проучи как стилът на управление на човешките ресурси влияе върху мотивацията на служителите

1.3. Изследователски въпроси

Целите на дисертационното изследване ще се опитат да отговорят на някои специфични изследователски въпроси, които ще подчертаят общите цели и задачи на провеждането на изследването. Изследователските въпроси на това изследване са следните:

O1.

R.1 Какво е нивото на ЧР в индустрията, размера на компанията и стила на лидерство по пол и инвестициите в ЧР?

O2.

R.2 Как нивото на образование, здраве и представяне влияят ли на растежа, оцеляването, иновациите и лидерството?

O3.

R.3 Какво е нивото на информираност за инвестициите в човешки капитал ?

R.4 Какви са инвестиционните ресурси, използвани от компаниите?

R. 5 Получават ли компаниите външни услуги за растеж на човешкия капитал?

R. 6 Какви са очакванията в компаниите по отношение на инвестициите в човешки капитал?

O4.

R. 7 Влияе ли стилът на управление на човешките ресурси върху мотивацията на служителите ?

R. 8 Как се планира и изпълнява инвестициите в човешки капитал във фирмата?

ГЛАВА II. ЛИТЕРАТУРЕН ПРЕГЛЕД

2.1. Профил на страната

В този раздел ще представим някои аспекти на икономическото развитие и демографията на Косово. Това ще позволи на читателя да разбере контекста на изследването и развитието в индустрията. За разработването на този раздел използвахме предимно изследвания, разработени

¹¹ Pask, H. (1987). *Производителност, технологии и индустриално развитие: казус в текстила* . Световната банка.

от домашни автори и изследователи, въпреки че литературата е много платена. Въпреки това, ние се опитахме да съберем всички възможни изследвания и статии в тази област, за да позволим на читателя без икономически и демографски опит да разбере лесно изследването.

2.1.1. Демография

Косово се намира в Югоизточна Европа, на границата с Албания, Македония, Черна гора и Сърбия. Броят на населението е 1 895 250 души. Където 25% от населението е под 15 години. Приблизително 67% от населението е на възраст между 15 и 65 години. Освен това около 70% от населението е на възраст под 35 години¹². Общата работна сила е 500 300, включително заетите в сивата икономика. Когато 4,4% са включени в селското стопанство, 17,4% в промишлеността и услугите със 78,2%¹³.

Средната възраст на осигурените в пенсионни фондове лица през 2020 г. намаля леко до 40,9 от 41,0 през предходната година. Докато броят на вносителите от частния сектор е по-нисък от общия брой на вносителите на публичния сектор, както е представено в таблицата по-долу. Това е индикация, че има голяма зависимост от заетостта в публичния сектор и заплатите са по-високи в публичния сектор.

2.1.2. Икономическа ситуация

Косово е категоризирана като нация с по-ниски средни доходи и е една от четирите европейски държави, които са свидетели на годишен икономически растеж от началото на световната финансова криза през 2008¹⁴г. Икономиката показва напредък в преминаването към пазарно-базирана система и поддържането на макроикономическа стабилност, но все още е силно зависима от международната общност и диаспората за финансова и техническа помощ. Ръстът на реалния БВП е изпреварил съседните страни и се очаква да има стабилен растеж. Въпреки това, слабостите в конкурентоспособността натежават върху средносрочните перспективи¹⁵.

През периода на пандемията косовската икономика се забави. Икономическото възстановяване започна през 2021 г. През ноември 2021 г. докладът на ЕБВР показва, че темпът на растеж е 7,7%¹⁶, докато през януари 2022 г. управителят на Централната банка на Косово заяви, че темпът на растеж е 9,9% през 2021 г. Реалният икономически растеж обаче може да възстанови загубите само за две години¹⁷. Въпреки че приятният темп на растеж на БВП, паричните преводи от диаспората - разположени главно в Германия, Швейцария и скандинавските страни се оценяват на около 17% от БВП, а международната донорска помощ възлиза на приблизително 10% от БВП. С международна помощ Косово успя да приватизира по-голямата част от своите държавни

¹² Юсеф, АВ, Boubaker, S., Dedaj, B., & Carabregu-Vokshi, M. (2021). Дигитализация на икономиката и предприемачески намерения. *Технологично прогнозиране и социални промени*, 164, 120043.

¹³ Световният Facebook. Разгледайте всички страни Косово. (2022 г.). Извлечено на 5 май 2022 г. от <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/Kosova/>

¹⁴ Юсеф, АВ, Boubaker, S., Dedaj, B., & Carabregu-Vokshi, M. (2021). Дигитализация на икономиката и предприемачески намерения. *Технологично прогнозиране и социални промени*, 164, 120043.

¹⁵ Евромонитор Интернетшънъл. Косово: Профил на страната-2018. Извлечено на 3 май 2021 г. от <http://www.euromonitor.com/Kosova-country-profile/report>

¹⁶ЕБВР (2021) Регионални икономически перспективи в регионите на ЕБВР, Горчиво възстановяване. Достъп на <https://www.ebrd.com/what-we-do/economic-research-and-data/rep.html>

¹⁷Профил на Световната банка (2020) Косово. <https://pubdocs.worldbank.org/en/993701492011106034/mpo-ksv.pdf> Изтеглено на 10 март 2021 г.

предприятия. Гражданите на Косово са вторият най-беден в Европа след Молдова 18. БВП на глава от населението е 4145 щатски долара ¹⁹.

Освен факта, че Косово успя да отбележи положителни темпове на растеж за две десетилетия, икономиката все още се характеризира с изключително ограничена регионална или глобална икономическа интеграция, политическа нестабилност, корупция, ненадеждно енергийно снабдяване, голяма неформална икономика, оценена на 35 процента от БВП, и слабо върховенство на закона, включително липса на изпълнение на договора ²⁰. Няколко стоки (облекла, текстил и храни) и услуги (пътувания и комуникации) са сред сравнителните предимства на Косово. Производството има потенциал да насърчи доходите и износа и да генерира квалифицирани и неквалифицирани работни места. Производството и съвременните услуги обаче са възпрепятствани от регулаторни ограничения и инфраструктурни пропуски. Неблагоприятната бизнес среда, слабата инфраструктура и лошият достъп на фирмите до технологии и финанси намаляват перспективите за растеж, рентабилността и конкурентоспособността и насърчават инвестициите в нетъргуеми сектори ²¹.

Технологичният напредък е един от факторите за растеж на компаниите. Инвестициите в нови технологии, машини и съоръжения се разглеждат като необходим компонент от бъдещия корпоративен растеж. Качествено проучване, проведено с компании, работещи в текстилната и облеклата, установи, че всички те са направили някаква форма на инвестиции, вариращи от 10 000 до 200 000 евро през настоящата и предходните години. Инвестициите в нови машини бяха обичайни за осигуряване на подобрена технология на работа и по-специализирана и качествена продукция ²². Проучване с повече от 100 компании, запитани за целевите инвестиции на компанията през годината, показва, че 31% от целите на компанията за инвестиции през годината са инвестиции в технологии, 30% в човешки ресурси, 26% в суровини и 13 % в маркетинга ²³. Ниският достъп до финансиране пречи на инвестициите, иновациите и приемането на технологии ²⁴. Значителните инвестиции в съвременни технологично базирани машини значително подобряват производствените процеси и креативните продукти. Освен това някои фирми са инвестирали в съвременни занаятчийски технологии и са ангажирали специалисти по занаяти ²⁵. Създават се технологични постижения за подобряване на производството и търговията с текстил и облекло улавя модните тенденции, производителността на масовото

¹⁸ Световният Facebook. Разгледайте всички страни Косово. (2022 г.). Извлечено на 5 май 2022 г. от <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/Kosova/>

¹⁹ Световна банка (2020). *Косовски профил*. Извлечено на 13 юни 2021 г. от

<https://pubdocs.worldbank.org/en/993701492011106034/mro-ksv.pdf> Извлечено на 10 март 2021 г.

²⁰ Наследство. (2018 г.). *Индекс на икономическата свобода*. www.Heritage.Org. Извлечено на 23 декември 2020 г. от <https://www.heritage.org/index/pdf/2018/countries/Kosova.pdf>

²¹ Групата на Световната банка. 2017. *Република Косово Систематична диагностика на страната*. Световна банка, Вашингтон, окръг Колумбия. Извлечено на 23 декември 2020 г. от <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26573>

²² Glaeske, A (2020). Анализ на текстилната и облеклната индустрия на Косово и Виетнам, извлечен на 23 януари 2022 г. от <https://static1.squarespace.com/static/5f7786765e16bc3b768e9874/t/5fbec4899b1ed0263738/5fbec4899b1ed02637386b1ed0263737b1263737b1d0263737b1d026b737b1d026b738b126373df>

²³ Гаши, Х. и Гаши, Р. Стратегическото управление като ключов фактор за влияние върху развитието на текстилната индустрия в страната Косово. В *ICSS XIX, 12-13 юли 2019 г. 19-та международна конференция по социални науки* (стр. 69).

²⁴ ОИСР (2021). *Конкурентоспособност в Югоизточна Европа 2021*. Извлечено на 23 януари 2022 г. от <https://www.oecd.org/development/competitiveness-in-south-east-europe-2021-dcbc2ea9-en.htm>

²⁵ Институт Риинвест. (2016). *Икономически потенциал в областния център*.

https://www.riinvestinstitute.org/uploads/files/2016/September/20/Economic_Potentials_in_Region_Center1474371110.pdf

производство, следвайки ползите за околната среда, приспособява се към високо изисканите купувачи и произвежда нови продукти за новите изисквания²⁶.

Примери за такъв технологичен напредък са Kosovateх и ТехСо. През 2012 г. Косоватекс изгради производствен завод, използвайки авангардни технологии. Въпреки тези разходи, бизнесът с облекло/текстил е довел до малко технологични пробиви²⁷. Тези две компании са примери за инвестиции, създали възможности за заетост, експортен потенциал и растеж на индустрията. Изследвания с компании от текстилната и облеклата показват, че по отношение на технологиите, 63 процента от компанията има високо ниво на технологии, 28 процента казват, че имат умерено ниво на технологии, а 9 процента казват, че тяхната компания има лошо ниво на технология в рамките на тяхната работа (виж таблица 4)²⁸.

Въпреки това, компаниите за текстил и облекло лесно се сблъскват със ситуация, в която разполагат с необходимата техника, но не разполагат с достатъчно работници, за да използват напълно капацитета си. Поради неадекватни и неквалифицирани работници беше потвърдено, че една компания използва по-малко от половината от капацитета си²⁹. Образователната система трябва да подготви учениците за пазара на труда, в този случай това води до недостатъчно подготвени ученици за пазара на труда. Компании, които са се опитали да наемат работа, но са изпитали затруднения поради несъответствия в уменията³⁰. Освен технологичния напредък и висококвалифицираните служители, се улеснява приемането на технологиите³¹. Косово обаче създаде стратегия за местно икономическо развитие 2019-2023 г., която очертава иновативни решения за преодоляване на пречките пред привличането на чуждестранни инвеститори чрез подходящо професионално образование, разработен човешки капитал и инфраструктурни проекти, подобрена регулаторна среда и по-добра защита и сигурност за потенциалните чуждестранни инвеститори³².

Малко компании видяха това като възможност да установят сътрудничество с международни марки и да произвеждат за тях. Комбинацията от предимствата на външни и местни производствени партньори води до висококачествено производство на ниска цена. Местните партньори печелят от такова сътрудничество по следните начини: 1) предоставяне на модерно „ноу-хау“; 2) по-голямо използване на производствения капацитет; 3) избягване на

²⁶ Тудор, Л. (2018). Промяна в текстилната и шивашката индустрия. *Industria Textila*, 69 (1), 37-43.

²⁷ Glaeske, A (2020). Анализ на текстилната и облеклната индустрия на Косово и Виетнам, извлечен на 23 януари 2022 г. от <https://static1.squarespace.com/static/5f7786765e16bc3b768e9874/t/5fbec4899b1ed0263738/5fbec4899b1ed02637386b1ed0263737b1263737b1d0263737b1d026b737b1d026b738b126373df>

²⁸ Гаши, Х. и Гаши, Р. Стратегическото управление като ключов фактор за влияние върху развитието на текстилната индустрия в страната Косово. В *ICSS XIX, 12-13 юли 2019 г. 19-та международна конференция по социални науки* (стр. 69).

²⁹ Институт Риинвест. (2016). *Икономически потенциал в областния център*. Извлечено на 20 март 2022 г. от https://www.riinvestinstitute.org/uploads/files/2016/September/20/Economic_Potentials_in_Region_Center1474371110.pdf

³⁰ Световната банка. (2019 г., март). *Косово Държавен доклад: Констатации от Проучването на уменията към заетостта и производителността*. Извлечено на 20 март 2022 г. от <https://documents1.worldbank.org/curated/en/209751557432399449/pdf/Kosova-Country-Report-Findings-from-the-Skills-towards-Employment-and-Productivity-Survey.pdf>

³¹ Хурана, К. (2018). Преглед на напредъка на бизнеса с текстил и облекло в Етиопия. *Изследователско списание за текстил и облекло*, 22 (3), 212-223.

³² ОИСР (2021). *Конкурентоспособност в Югоизточна Европа 2021*. Извлечено на 23 януари 2022 г. от <https://www.oecd.org/development/competitiveness-in-south-east-europe-2021-dcbc2ea9-en.htm>

предизвикателства, свързани с позиционирането на продукти ; и) получаване на експертиза от известния отвъдморски партньор³³. За компаниите в Косово сътрудничеството започна да се разглежда като възможност с примери като TechCo Knitwear Factory. Въпреки това, с целия технологичен напредък, с който индустрията се сблъска през последното десетилетие, все още липсата на разбиране на потенциалните предимства на иновациите и недостатъчните нива на инвестиции в научноизследователска и развойна дейност и иновации ни пречат от мощен частен сектор с продукти, които са конкурентоспособни. на чужди пазари³⁴.

2.2. Управление на човешките ресурси

Съвременните организации търсят иновативни начини, които ще им помогнат да постигнат по-добри резултати при решаване на проблеми, комуникация, разрешаване на конфликти, мотивация и ангажираност на служителите при вземане на решения в екип. В тази връзка се появиха усъвършенствани практики, както и методи в организационното управление с цел постигане на повече клиенти, намаляване на разходите, постигане на по-високи нива на продажби, увеличаване на пазарния дял, постигане на по-високо качество и по-добра производителност и разработване на иновативни продукти чрез адекватни управление на човешките ресурси³⁵. Терминът "човешки ресурси" първоначално е използван в началото на 1900-те и става все по-популярен през 1960-те за означаване на лицата, които работят за организацията³⁶. Поради това се появи концепцията за управление на човешките ресурси (HRM). Управлението на човешките ресурси се отнася до управлението на работата и хората за постигане на целите на организацията³⁷.

В този смисъл служителите се разглеждат като човешки капитал. Целта, подобно на други организационни активи, е да се използва най-добре персоналът, като се минимизира рискът и се оптимизира нормата на възвръщаемост на инвестициите³⁸. Тази инвестиция в човешки капитал ще подобри организационно специфичните знания и ще предостави на служителите разнообразен набор от знания, умения, способности и други качества. Предпоставката е, че чрез подобряване на KSAO на служителите, те ще бъдат по-способни да предоставят висококачествени продукти и услуги на възможно най-ниска цена, да се адаптират към промените и да допринесат за конкурентоспособността на фирмата чрез иновация на продукти или процеси³⁹. Този опит има за цел да създаде човешки капитал в организацията.

³³ Kukaj, H., Morina, F., Misiri, V., & Grima, S. (2019). Международното бизнес сътрудничество като възможност за повишаване на конкурентоспособността и създаване на нови работни места: Случаят на Косово. *Европейски изследвания*, 22 (4), 60-69.

³⁴ ОИСР (2013). *Оценка на Косовската иновационна система*. Извлечено на 23 януари 2022 г. от <https://www.oecd.org/south-east-europe/programme/Kosova%20Innovation%20Report%20English%20Version.pdf>

³⁵ Буца, Г. (2018). Предизвикателствата на организационното управление. *Преглед на Академията на Сухопътните войски*, 23 (4), 275-281.

³⁶ Akrivirogo, KS, Olalekan, A., & Alhaji, SA (2018). Модериране на влиянието на стратегическите практики за управление на човешките ресурси върху представянето на малки и средни фирми, 2(4), 100-107.

³⁷ Vohall, P., Purcell, J., & Wright, PM (2007). Управление на човешките ресурси. В *Оксфордския наръчник по управление на човешките ресурси*.

³⁸ Akrivirogo, KS, Olalekan, A., & Alhaji, SA (2018). Модериране на влиянието на стратегическите практики за управление на човешките ресурси върху представянето на малки и средни фирми.

³⁹ Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, CB, Wall, TD, & Wood, SJ (2008). Въздействието на човешките ресурси и практиките за оперативно управление върху производителността на компанията: дългосрочно проучване. *Психология на персонала*, 61 (3), 467-501.

2.3. Човешкия капитал

В тази част ще разработим ролята на подходите и гледните точки на човешкия фактор върху влиянието на хората в развитието на организацията.

2.3.1. Перспективи за човешкия капитал;

Ролята на подходите и механизмите на човешкия фактор за въздействие върху хората в организациите показва ползотворен начин за разбиране и развитие на организацията с идеята, че хората са най-ценният актив на всяка организация и съответно възможен носител на трайно конкурентно предимство на организацията⁴⁰. Човешкият капитал най-общо се определя като знания, умения, способности и компетенции, демонстрирани от индивиди. В ранната фаза на развитие на литературата хората са третирани еднакво и без особено внимание към индивидуалните характеристики. От средата на 60-те години на миналия век се разраства теоретичният принос, аргументиращ значението на индивидите в икономическото развитие – техните способности, техните знания и умения. Или отново като такъв човешки капитал⁴¹.

Дискусиите за ролята на хората за бъдещето на нацията и в частност за националната икономика са широки и датират от ранната история. Смит смята, че хората са ключов елемент в националното богатство. Бекер разглежда този подход като „революция на човешкия капитал“, която започва с пионери, включително Тед Шулц, Джейкъб Минсер, Милтън Фридман, Шервин Розен и други от Чикагския университет⁴². Като такива индивидите и обществото извличат икономически ползи от инвестициите в индивид⁴³. Преди това капиталът се считаше за пари в банковата сметка, акции или земя и т.н. Но интелектуалният принос на автори като Минсер, Шулц и Бекер въведе нов курс за концепцията за капитал, разглеждайки НС като основен компонент на фирмата, която изисква инвестиции⁴⁴.

Човешкият капитал се определя като запас от знания и лични умения, които индивидът притежава, и други личностни характеристики⁴⁵, които се считат за производствен фактор, който може да се подобри чрез образование, обучение, опит и когнитивни умения^{46,47}. Майо категоризира човешкия капитал в три групи. Способности и потенциал, образователно ниво, професионални умения, опит, нагласи, лични мрежи, ценности и способността на настоящите служители да се развиват в рамките на организацията⁴⁸. Значението на човешкия капитал се крие

⁴⁰ Илиев, Ю. (2006). Управление на човешките ресурси и ½ Необходим преход от теория към практика в българския корпоративен бизнес. *Годишник на УНСС*, (1), 148-170.

⁴¹ ОИСР (2017). *Стойността на хората*. Извлечено на 12 януари 2021 г. от <https://www.oecd.org/insights/37967294.pdf>

⁴² Тан, Е. (2014). Теория за човешкия капитал: холистична критика. *Преглед на образователните изследвания*, 84 (3), 411–445.

⁴³ Sweetland, SR (1996). Теория на човешкия капитал: Основи на една област на изследване. *Преглед на образователните изследвания*, 66 (3), 341-359.

⁴⁴ Липка, А. (2010). *Inwestycje w kapital ludzki organizacji w okresie koniunktury u dekonunktury*. Офисна е бизнес на Wolters Kluwer.

⁴⁵ Райт, РМ, Michele Caspar, К., (1995). Когнитивната способност като модератор на връзката между личността и работата. *Вестник по мениджмънт* 21(6), 1129-1139.

⁴⁶ Пиа Розина Довърн Пингър (2013). Есета за уменията, здравето и човешкото неравенство. *Universita i Mannheim*

⁴⁷ Mincer, J. (1958). Инвестиции в човешки капитал и разпределение на личните доходи. *Списание за политическа икономия*, 66(4), 281-302.

⁴⁸ Майо, А. (2001). Човешката стойност на предприятието: Оценяване на хората като активи: наблюдение, измерване, управление, *Nicholas Brealey Publishing, Лондон*.

в реалността, че той притежава по-голямата част от знанията в организацията, особено мълчаливото знание, което е уникално и трудно за имитиране ⁴⁹.

От компаниите обаче се изисква да наблягат на ролите на човешкия капитал в различни етапи от жизнения цикъл, за да отговарят на нуждите на всеки етап. Всеки етап изисква свои собствени операционни системи, стратегии и структури. Следователно, като най-важен актив, компаниите трябва да разграничат човешкия капитал. Следователно инвестициите в човешки капитал предоставят на компаниите предимства в създаването на стойност и превъзходство в производителността ⁵⁰.

2.3.2. Общ човешки капитал

Възприемането и разбирането на човешкия капитал като управленска функция и оценката на устойчивостта на НС капацитета е решаващ компонент при вземането на решения за растежа на бизнеса ⁵¹. Повечето учени формулират разликата между общия и специфичния за фирмата човешки капитал в логиката, че човешкият капитал, специфичен за фирмата ⁵². Ресурсите на човешкия капитал се създават в знанията, уменията, способностите и други характеристики на служителите на индивидуално ниво (KSAO) ⁵³. GHC са неговите умения, които се прилагат в различни индустрии. Необходими са и общи умения в другите професии ⁵⁴.

Служителите с диплома от най-високо класираните програми в своята област носят във фирмата най-много човешки капитал. С течение на времето те са склонни да събират знания, мълчаливи и специфични за фирмата, и да изграждат социален капитал ⁵⁵. Проучването с 12 163 наблюдения предостави доказателства, че връзката между човешкия капитал и представянето е по-силна, когато човешкият капитал е специфичен за фирмата, а не общ ⁵⁶. Въпреки че специфичният човешки капитал допринася повече за работата на компанията, разходите за специфични в случаи на уволнение се поемат от служителите ⁵⁷. Общият човешки капитал влияе върху растежа в дългосрочен план. И собственици с висок общ човешки капитал ⁵⁸. Доколкото инвестициите в

⁴⁹ Hitt, MA, & Duane, R. (2002). Същността на стратегическото лидерство: Управление на човешкия и социалния капитал. *Списание за лидерство и организационни изследвания*, 9(1), 3–14.

⁵⁰ Муда, С. и Рахман, MRCA (2016). Човешкият капитал в перспективата на жизнения цикъл на МСП. *Procedia Икономика и финанси*, 35 (2016), 683-689.

⁵¹ Радев, Р. (2020). Продуктов пазарен профил на основните конкуренти в аутсорсинг сектора в България като ключов стратегически инструмент. *Научно списание Тракия*, 18 (1), 381-387.

⁵² Lazear, EP (2009). Човешки капитал, специфичен за фирмата: подход с претегляне на уменията. *Списание за политическа икономика*, 117 (5), 914-940.

⁵³ Ployhart, RE, & Moliterno, TP (2011). Появата на човешкия капитал: многостепенен модел. *Академия по управление преглед*, 36 (1), 127-150.

⁵⁴ Ринауи, М., и Бекс-Гелнер, Ю. (2021). Преходи на пазара на труда след съкращения: ролята на професионалните умения. *Oxford Economic Papers*, 73 (1), 76-97.

⁵⁵ Hitt, MA, Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Директно и умерено въздействие на човешкия капитал върху стратегията и ефективността на фирмите за професионални услуги: гледна точка, базирана на ресурси. *Списание Academy of Management*, 44 (1), 13-28.

⁵⁶ Crook, TR, Todd, SY, Combs, JG, Woehr, DJ и Ketchen Jr, DJ (2011). Има ли значение човешкият капитал? Мета-анализ на връзката между човешкия капитал и представянето на фирмата. *Списание за приложна психология*, 96 (3), 443.

⁵⁷ Херц, Б. (2019). Специфичен човешки капитал и чакаща безработица. *Списание по икономика на труда*, 37 (2), 467-508.

⁵⁸ Rauch, A., & Rijdsdijk, SA (2013). Ефектите на общия и специфичния човешки капитал върху дългосрочния растеж и провала на новосъздадените предприятия. *Теория и практика на предприемачеството*, 37 (4), 923-941.

общия човешки капитал оказват влияние върху представянето на компанията, все пак е очевидна липсата на инвестиции в ГНС от работодатели и ⁵⁹служители .

Като цяло се смята, че хората с висок общ човешки капитал са по-склонни да напуснат работата си поради по-добри алтернативи ⁶⁰ . Въпреки това, изследванията, целящи да измерят въздействието на ГНС върху задържането на служители, откриват положителна корелация, което предполага, че компанията, която подкрепи програмата за спонсориране на обучение, е увеличила задържането на служители ⁶¹ . Въпреки че общият човешки капитал повлиява положително върху намерението за текучество, пригодността между личността и организацията може директно да намали личното намерение за текучество ⁶² .

Моделът на тежестта на уменията представи различна гледна точка, свързана с класификацията на човешкия капитал. Ако приемем, че всяка работа изисква разнообразен набор от умения и че всяко от тези умения е общо в смисъл, че може да се приложи към други бизнеси. Разликата е, че компаниите се различават по отношение на претеглянето на уменията. Случаят от реалния живот е нова стартираща компания в Силиконовата долина, която предлага инструменти за оптимизиране на корпоративния данък. Средният мениджърски служител на тази фирма трябва да има основни познания за данъчните правила, икономика, софтуер и програмиране на Java. Нито една от тези способности не е специфична за фирмата сама по себе си. Java е популярен език за програмиране в долината. Въпреки това, прилагането на тези умения, а именно в сумите, ангажирани при стартирането в дискусиата, е малко вероятно да се повтори в много, независимо дали има, много компании. Супервайзер, който напуска стартираща компания, може да има трудности да намери позиция, която изисква от него да използва всички умения, които е научил там. Ако се случи, това е добър мач. Втората работа може да включва известна икономическа и данъчна експертиза, но не твърде много програмиране. Може също да зависи от данъчното облагане и програмирането, но без да се съобразява с икономиката ⁶³ .

Моделът на теглото на Lazer Skills е представен в уравнението. Работник с набор от умения (А, В) има потенциални приходи във фирмата (i), дадени от:

$$(1) y_i = \lambda_i A + (1 - \lambda_i) B$$

λ_i означава, че фирма i може да претегли двете умения (А и В) различно от фирма j .

В този смисъл се твърди, че KSAO се считат за част от общия човешки капитал, освен ако не отговарят на нуждите на KSAO на фирмата. Те се превръщат в специфичен за фирмата човешки капитал по два начина. Първо, ако никоя друга фирма не изисква такъв набор от KSAO, и второ

⁵⁹ Биланакос, К. (2011). *Оптимални договори и инвестиции в общ човешки капитал по Общата агенция* (№ 08-2011). Катедра по икономика на Кипърския университет.

⁶⁰ Wei, YC (2015). Служителите с високо ниво на човешки капитал обикновено имат по-голямо намерение за текучество? Модериращата роля на високоефективните HR практики и съответствие на ПО. *Преглед на персонала* , 44 (5), 739.

⁶¹ Манчестър, CF (2012). Общ човешки капитал и мобилност на служителите: Как възстановяването на разходите за обучение увеличава задържането чрез сортиране и участие. *ILR Review* , 65 (4), 951-974.

⁶² Wei, YC (2015). Служителите с високо ниво на човешки капитал обикновено имат по-голямо намерение за текучество? Модериращата роля на високоефективните HR практики и съответствие на ПО. *Преглед на персонала* , 44 (5), 739.

⁶³ Lazear, EP (2003). Човешки капитал, специфичен за фирмата: подход за претегляне на уменията (№ w9679).

в случаите на квази специфичен за фирмата човешки капитал ⁶⁴. Квази специфичен за фирмата човешки капитал се появява, когато сме изправени пред ограничения за преминаване от една фирма в друга ⁶⁵.

2.3.3. Специфичен човешки капитал (SHC)

Тази част от прегледа на литературата е наречена специфичен човешки капитал, целяща да приеме гледните точки на всички мисловни школи, свързани с класификацията на човешкия капитал. Конкретният човешки капитал може да се изучава от индивидуално, фирмено и индустриално ниво. Като цяло се приема, че специфичните за фирмата знания са мълчаливи и отнемат индивидуалния капацитет за усвояване, който липсва на новите служители ⁶⁶. Специфичният човешки капитал може да бъде важен за определени задачи в определено време; по този начин специфичният човешки капитал има малко приложения извън този контекст ⁶⁷. Въпреки това е много трудно за работодателите и служителите да направят рязко разграничение между специфичния и общия човешки капитал ⁶⁸. Предполага се, че ако мениджър напусне компанията, ще се изправи пред трудности да намери фирма, която може да използва всички умения, които мениджърът е придобил в първата фирма. ⁶⁹.

Компаниите са изправени пред конкуренция не само в сферата на привличането и задържането на клиенти, но също така участват в жестока конкуренция за специфични за човешките ресурси технически знания и умения ⁷⁰. Като такъв, SHC е пряко свързан с областта на малкия бизнес. Специфичният човешки капитал помага за управлението на бизнес фирмата и начините за повишаване на производителността и трябва да помогне за успешното организиране на бизнеса ⁷¹. Освен това служителите с дългогодишен опит в една и съща компания имат по-голяма склонност да останат на същата работа, за да предотвратят загуба на човешки капитал ⁷².

Участието на специфичен човешки капитал в определени професии варира между и в рамките на страните. Натрупаният човешки капитал може да се обезцени и да загуби стойността си ⁷³. В допълнение към това участието на специфичен човешки капитал е намаляло с течение на времето между и в рамките на индустриите. И така, както е обяснено в уравнението, ω_S и ω_L са дяловете

⁶⁴ Уелър, И. (2019). Специфичен човешки капитал: съвпадаща перспектива. В *Наръчник за изследване на стратегическите човешки капиталови ресурси*. Издателство Едуард Елгар.

⁶⁵ Campbell, BA, Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Преосмисляне на устойчиво конкурентно предимство от човешкия капитал. *Academy of Management Review*, 37 (3), 376-395.

⁶⁶ Raffiee, J., & Coff, R. (2016). Микрооснови на специфичния за фирмата човешки капитал: Кога служителите възприемат своите умения като специфични за фирмата? *Списание Academy of Management*, 59 (3), 766-790.

⁶⁷ Rauch, A., & Rijsdijk, SA (2013). Ефектите на общия и специфичния човешки капитал върху дългосрочния растеж и провала на новосъздадените предприятия. *Теория и практика на предприемачеството*, 37 (4), 923-941.

⁶⁸ Уелър, И. (2019). Специфичен човешки капитал: съвпадаща перспектива. В *Наръчник за изследване на стратегическите човешки капиталови ресурси*. Издателство Едуард Елгар.

⁶⁹ Lazear, EP (2009). Човешки капитал, специфичен за фирмата: подход с претегляне на уменията. *Списание за политическа икономика*, 117 (5), 914-940.

⁷⁰ Радев, Р. (2020). Продуктов пазарен профил на основните конкуренти в аутсорсинг сектора в България като ключов стратегически инструмент. *Научно списание Тракия*, 18 (1), 381-387.

⁷¹ Rauch, A., & Rijsdijk, SA (2013). Ефектите на общия и специфичния човешки капитал върху дългосрочния растеж и провала на новосъздадените предприятия. *Теория и практика на предприемачеството*, 37 (4), 923-94

⁷² Тода, А. (2011). Колко важен е професионалният опит в настоящата Япония?: анализ с фокус върху специфичния за професията човешки капитал. *Japan Labour Review*, 8 (3), 56-77.

⁷³ Колева, Д., Благоев, Д., & Щерев, Н. (2011). Индустриален растеж, инвестиционно поведение и иновации в България. *Регионални и бизнес изследвания*, 3 (1 доп.), 683-697.

на специфичния човешки капитал в окръг c в момент t и в индустрията i в страна c в момент t . От своя страна нека $\omega_{c,i,t}$ е дялът на заетостта в отрасъл i в страната c в момент t и Δ означава промяната в два последователни периода ⁷⁴. Ние имаме това

$$\Delta\omega_{c,t}^s = \sum_i \bar{\omega}_{c,i}^s \Delta\omega_{c,i,t} + \sum_i \bar{\omega}_{c,i} \Delta\omega_{c,i,t}^s,$$

Повечето от тях се страхуват от инвестиране в специфичен човешки капитал поради допускането на възникващи ситуации, при които друга страна може да изнудва инвеститора за конкретно обучение или дейност, която увеличава специфичния човешки капитал. В този момент е по-адекватно да се инвестира съвместно и по този начин се създава печеливша ситуация ⁷⁵.

2.3.4. Инвестиции в човешки капитал

Всяка организация, работеща заедно, разчита на различни активи, например физическа, финансова информация и (HR). Последният е най-важният актив на организацията поради изключителната си стойност и потенциал да създава, ръководи и усъвършенства цялостната процедура, т.е. това е основният капитал на организацията ⁷⁶. В доклад на Световния икономически форум през 2017 г., анализирателното на човешкия капитал и подготовката на хората за бъдещето на работата се идентифицират като три основни аспекта на човешкия капитал. Първо, непрекъснатото развитие на хората, второ, ноу-хаут е ключово за икономическото развитие и трето, опитът, капацитетът и способностите влияят на бъдещото икономическо развитие ⁷⁷.

Бекер твърди, че разходите за обучение, курсове за обучение и медицински грижи са инвестиции, които повишават здравето и печалбите или карат служителите да мисли повече за работата ⁷⁸. С една дума, това е инвестиция в човешки капитал. Докато преминаваме към икономика, базирана на информация, ученето, нагласите и уменията създават решаващ ресурс в подкрепа на финансовото развитие и намаляването на социалния дисбаланс в развиващите се страни ⁷⁹. Компаниите, които са обучени, опитни, високо образовани и специализирани в своята дейност, притежаващи по-високи количества иновативни способности, определено ще повлияят на

⁷⁴ Джербашян, В., Слободян, С., & Вурвачаки, Е. (2015). Специфичен и общ човешки капитал в ендегенен модел на растеж. *Източноевропейска икономика*, 53 (3), 167-204.

⁷⁵ Уелър, И. (2019). Специфичен човешки капитал: съвпадаща перспектива. В *Наръчник за изследване на стратегическите човешки капиталови ресурси*. Издателство Едуард Елгар.

⁷⁶ Пивац, С., Барач, Ж. А. и Тадич, И. (2017). Анализ на инвестициите в човешки капитал, коефициентите на рентабилност и характеристиките на компанията в ЕС в ЕС. *Хърватски преглед на оперативните изследвания*, 8 (1), 167-180.

⁷⁷ Samans, R., Zahidi, S., & Leopold, TA (2017). Глобалният доклад за човешкия капитал 2017: подготовка на хората за бъдещето на работата. Световен икономически форум, Женева, Швейцария.

⁷⁸ Паули, Ю. (2015). Растеж на МСП и инвестиции в човешки капитал (Случаят с Полша). *Studia Universitatis Babeş Bolyai-Negotia*, 60 (4), 5-22.

⁷⁹ Odhon'g, EA, & Omolo, J. (2015). Ефект от инвестициите в човешки капитал върху организационните резултати на фармацевтичните компании в Кения. *Global Journal of Human Resource Management*, 3 (6), 1-29.

финансовите резултати ⁸⁰. Собствениците с висок общ човешки капитал компенсират инвестициите си в човешки капитал, като разрастват предприятията си повече от собствениците с нисък човешки капитал, като по този начин намаляват риска от провал ⁸¹. Създаването на човешки капитал, специфично за предприемачеството, може да бъде предразположено от специфичното за предприемачеството образование ⁸². Но има учени, които не са съгласни с хипотезата, че образованието подобрява икономическия растеж. Въпреки че натрупването на човешки капитал от доста време се разглежда като жизненоважен фактор за паричния напредък ⁸³, разширяването на предлагането на образование доведе до лек спад във възвръщаемостта на образованието ⁸⁴.

Изследването беше насочено с помощта на пример от прибл. 5000 организации от ЕС от индустрията за иновации в данните (обхващащи периода 2011-2015 г.). Освен това, проверката се опита дали измерението на спекулациите на НС контрастира основно по отношение на организационната мярка, статуса на публикуване и няколко регистрирани търговски марки. Изследването потвърди, че мярката за организацията оказва влияние върху нормалните разходи на работниците, което предполага, че по-голямата организация има по-високи представителни разходи. По-големите организации имат значително по-изявена необходимост да подготвят и изграждат своите представители в сравнение с по-малките организации и непрекъснато търсят по-голямо количество знания, умения и способности. Тези организации влагат ресурси в напредъка на служителите и в различно непрекъснато обучение и повишаване на нивото на техните знания, умения и способности, разширявайки скалата на годишната заплата на организацията ⁸⁵.

Обучението е императивен сегмент от инвестициите в човешки капитал. Намеква за знанията и обучението на хората за разширяване на способностите си за изпълнение на задачи и производство на икономическа стойност ⁸⁶. Проучване на гледната точка за това как трябва да се разглежда обучението в рамките на едно предприемаческо начинание. Изследването, използващо резултатите от OLS, показва, че има забележим напредък в резултата от иновациите, доходите и

⁸⁰ Ал-Шарафат, А. (2017). Влиянието на развитието на човешкия капитал върху финансовото представяне на селскостопанските предприятия: приложение в индустрията за бройлери. *Международно списание за бизнес и социални науки*, 8 (3), 179-186.

⁸¹ Rauch, A., & Rijsdijk, SA (2013). Ефектите на общия и специфичния човешки капитал върху дългосрочния растеж и провала на новосъздадените предприятия. *Теория и практика на предприемачеството*, 37 (4), 923-941.

⁸² Мартин, ВС, McNally, JJ, & Кау, MJ (2013). Разглеждане на формирането на човешкия капитал в предприемачеството: мета-анализ на резултатите от обучението по предприемачество. *Вестник за бизнес рискове*, 28 (2), 211-224.

⁸³ Benhabib, J., & Spiegel, MM (1994). Доказателство за ролята на човешкия капитал в икономическото развитие от агрегирани данни за различни държави. *Списание по парична икономика*, 34 (2), 143-173.

⁸⁴ Световна банка (2002, документ 2881): Работен документ за политически изследвания 2881, септември 2002 г. Извлечено на 12 януари 2021 г. от <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:825381/FULLTEXT01.pdf>

⁸⁵ Пивац, С., Барач, Ж. А. и Тадич, И. (2017). Анализ на инвестициите в човешки капитал, коефициентите на рентабилност и характеристиките на компанията в ЕС в ЕС. *Хърватски преглед на оперативните изследвания*, 8 (1), 167-180.

⁸⁶ Khan, MT, Humayun, AA, & Sajjad, M. (2015). Конотация на "Човешки капитал: концепция, ефекти и ползи. *Международно списание за информация, бизнес и управление*, 7 (1), 19.

създаването на работни места в бизнеса поради по-нататъшни дейности за създаване на програма за обучение за служителите ⁸⁷.

Освен това, резултатите от други изследвания изглежда препоръчват НС да има почти нулево въздействие върху резултатите ⁸⁸. Други изследвания също така предполагат, че образованието (колежанска степен) няма критично въздействие върху оцеляването на бизнеса ⁸⁹. Освен това, способността на фирмата да инвестира в човешки капитал е силно повлияна от финансовото състояние на фирмата ⁹⁰. Официалното обучение се използва повече като генератор на умения от предприятията в началния етап, отколкото тези в новия бизнес и етапите на изграждане. Новият бизнес етап използва уменията, придобити от работната среща, повече от тези в етапа на изграден бизнес ⁹¹.

Трудовият опит е представен от негласни знания и е от централно значение по време на предприемачеството. Показател за трудов стаж е броят на дългите периоди на опит, броят на по-ранните дни на работа и нивото на постижение ⁹². Изследователите установиха, че опитът определено влияе върху постиженията на МСП. Този опит може да подобри постиженията на организацията и да гарантира нейното преследване ⁹³. Образованието по предприемачество е инвестиция в човешки капитал, която произвежда ясни знания и умения ⁹⁴.

Можем да заключим, че си струва да се инвестира в човешки капитал. То е обременено с много рискове, но ползите и печалбите от тези инвестиции обикновено са по-високи от направените разходи.

2.4. ЛИДЕРСТВО

Лидерство е дума, която се е издигнала над нормалното използване. Контекстът, в който сме склонни да използваме думите лидер и лидерство, затруднява ясното мислене. Лидерството представлява процес на убеждаване или случаи, чрез които индивид (или лидерски екип) кара група да преследва лидерски или споделени от лидера цели споделени последователи ⁹⁵. Лидерството представлява сила на амбиция и морал, способна да повлияе на последователите да

⁸⁷ Efobi, U., & Orkoh, E. (2018). Анализ на въздействието на обучението по предприемачество върху растежа на фирмите: Квази-експериментални доказателства от Нигерия. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10 (3), 524-542.

⁸⁸ Davidsson, P., & Gordon, SR (2011). Панелни проучвания за създаване на ново начинание: преглед, фокусиран върху методи и предложения за бъдещи изследвания. *Икономика на малкия бизнес*, 39(4), 853–876.

⁸⁹ Асони, А. и Санандаджи, Т. (2015). Идентифициране на ефекта от висшето образование върху оцеляването на бизнеса и заетостта. *Икономика на малкия бизнес*, 46(2), 311–324.

⁹⁰ Попов, А. (2014). Кредитни ограничения и инвестиции в човешки капитал: доказателства от обучението от икономики в преход. *Списание за финансово посредничество*, 23(1), 76–100.

⁹¹ Mamabolo, MA, Kerrin, M., & Kele, T. (2017). Инвестициите в човешки капитал като източници на умения: Анализ на различни етапи на предприемачество. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 9 (1), 1-12.

⁹² Mamabolo, MA, Kerrin, M., & Kele, T. (2017). Инвестициите в човешки капитал като източници на умения: Анализ на различни етапи на предприемачество. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 9 (1), 1-12.

⁹³ Амар, С., & Сами, Б.. (2016). Влияние на човешкия капитал върху успеха на малките и средни предприятия. *Global Journal of Research in Business & Management*, 4 (2), 254-266.

⁹⁴ Lipka A. (2010), Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekoniunktury, *Oficina a Wolters Kluwer business, Warszawa*.

⁹⁵ Гарднър, Дж. (1993). *Относно лидерството*. Саймън и Шустер.

променят нагласите, съобразявайки се с желанията на лидера ⁹⁶. В този смисъл лидерството не трябва да се бърка със статут, позиция или власт ⁹⁷. Въпреки това, лидерството е процес, а не позиция ⁹⁸. Като такава лидерството кара нещата да се случват ⁹⁹.

Лидерът трябва 1.) да може да вдъхновява 2.) да взема решение и 3.) да бъде отговорен ¹⁰⁰. Най-често срещаните стилове на лидерство са автократичен стил, демократичен стил, стил „laissez-faire“, трансформационно и транзакционно лидерство ¹⁰¹.

„Лидерството чрез своите стилове и източници на власт като привиден фактор и връзката му с човешките ресурси като потенциален фактор чрез три очевидни фактора знания, способности и умения“ ¹⁰². Стилите на лидерство, които поддържат човешките ресурси на организацията, са основна необходимост за гарантиране на психологически договор, който е от полза както за организацията, така и за персонала ¹⁰³.

2.4.1. Лидерство в HRM

HR придоби по-стратегическа и съгласувана функция. Знанията, способностите, уменията и компетенциите, необходими за успешното ръководство на човешките ресурси, също са се променили през годините ¹⁰⁴. Развитието на човешките ресурси чрез лидерство инициира с разбиране на термина развитие на човешките ресурси. Свързано е с развитието на хората ¹⁰⁵.

В задълбочено проучване Вучур анализира параметри, които влияят върху процеса на управление на човешките ресурси:

- Параметри, които влияят върху удовлетвореността на служителите – времето, прекарано в компанията, участието във вземането на решения, образованието, наградите и напредването.
- Параметри, които се отнасят до поведението при оплаквания на служителя, отсъствие на работа, преназначаване и ниво на уволнения.
- Параметри, свързани с достъпа на служителите до информация, насърчаване на креативността и иновациите, стрес, подкрепа от страна на компанията, междуличностни

⁹⁶Херсона, С. и Сидхарта, И. (2017). влияние на лидерската функция, мотивацията и трудовата дисциплина върху представянето на служителите. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15 (3), 528-537.

⁹⁷Гарднър, Дж. (1993). *Относно лидерството*. Саймън и Шустер.

⁹⁸Хюз, RL (1993). *Лидерство: Подобряване на уроците от опит*. Richard D. Irwin, Inc., 1333 Burr Ridge Parkway, Burr Ridge, IL 60521.

⁹⁹Кларк, Н. (2012). Оценяване на обучението и развитието на лидерството: гледна точка на нивата на анализ. *Развитие на човешките ресурси Тримесечно*, 23 (4), 441-460.

¹⁰⁰Shahab, MA, & Nisa, I. (2014). Влиянието на лидерството и нагласите за работа върху удовлетвореността от работата и представянето на служителя. *Международно списание за мениджърски изследвания и изследвания*, 2 (5), 69-77.

¹⁰¹Mehmood, ZUI, & Arif, MI (2011). Лидерство и HRM: Оценяване на новите стилове на лидерство за ефективно управление на човешките ресурси. *Международно списание за бизнес и социални науки*, 2 (15).

¹⁰²Musbah, AR, Nabtoor, N., & Maram, M. (2016). Тестване на модела на връзката и въздействието на административното лидерство върху обучението на човешките ресурси и удовлетвореността на клиентите: моделиране на структурни уравнения (SEM). *Международно списание за бизнес и мениджмънт*, 11 (2), 127.

¹⁰³Удим М. (2019) Влияние на стила на лидерство върху мотивацията на служителите: Проучване на служителите, обслужващи в банковите органи. *Международно списание за бизнес маркетинг и мениджмънт* 4(7).

¹⁰⁴Мадсън, С. и Мусто, А. (2004). *Характеристики, умения и знания, необходими на успешните ръководители на човешки ресурси*. Избрани произведения.

¹⁰⁵Gilley, JW, Shelton, PM, & Gilley, A. (2011). *Лидерство за развитие. Напредък в развитието на човешките ресурси*, 13(3)

отношения и ситуацията в компанията като цяло ¹⁰⁶. Във всички тези параметри проличава ролята на лидера на човешките ресурси и се изискват специфични знания, умения и личностни черти.

- Проучване, изследващо ефективността на лидерските роли, предоставящо набор от взаимозависими роли, които трябва да бъдат възприети от опитен лидер. Лидерът трябва да става все по-адаптивен – да осмисля несигурността и да управлява сложността. Компетенциите за комуникация, учене, влияние, увереност, знания, стратегия, приоритети, взаимоотношения, почтеност и електронно измерение на делегирането идват в основата и изискват този модел на лидерство ¹⁰⁷. Доколкото има широко съгласие сред учените относно въздействието на лидерството. Важно е да се проучи дали лидерите имат значение повече или по-малко в различни контексти ¹⁰⁸. Повишаването на лидерството е грижа за организациите. Ефективното лидерство играе жизненоважна роля в ръководенето на организациите чрез промяна, тъй като това често се характеризира с неяснота, несигурност и рискове ¹⁰⁹. По този начин ръководството е отговорно да проектира работното място, да приложи схема за възнаграждение и система за стимули, за да насочи компанията към постигане на целта ¹¹⁰.

Лидерството на човешки ресурси се основава на лични характеристики и мотивационни нагласи. Първият елемент е елемент от човешкия капитал, а вторият е управлението на човешките ресурси. Различни теории обясняват лидерството в HR. Тези теории могат да бъдат класифицирани като: а). Теории за личността/уникалните характеристики ¹¹¹, б). Поведенчески теории ¹¹²¹¹³, а). Контингентни теории ¹¹⁴.

2. 4. 2. Иновационни възможности чрез фирмен иновативен модел на лидерство

Въпреки че това е сравнително нова тема, броят на изследванията в областта на способността за иновации нараства. Последните статии показват, че иновационният капацитет на една фирма се влияе най-вече от обяснителните фактори на иновационния процес на фирмата и резултата от

¹⁰⁶ Vučur, G., Miloslavić, I., & Vošnjak, M. (2016). Анализът на управлението на човешките ресурси (HRM) в морското дело. *Ekonomski vjesnik: Преглед на съвременното предприемачество, бизнес и икономически въпроси*, 29 (S), 61-76.

¹⁰⁷ Али, А. (2012). Ролята на лидерството в управлението на човешките ресурси: Предлагане на концептуална рамка на усъвършенстван модел на лидерство. *Интердисциплинарен вестник за съвременни изследвания в бизнеса*, 4 (6), 979-989.

¹⁰⁸ Джоунс, BF, & Olken, BA (2005). Имат ли значение лидерите? Национално лидерство и растеж след Втората световна война. *The Quarterly Journal of Economics*, 120 (3), 835-864.

¹⁰⁹ Mehmood, ZUI, & Arif, MI (2011). Лидерство и HRM: Оценяване на новите стилове на лидерство за ефективно управление на човешките ресурси. *Международно списание за бизнес и социални науки*, 2 (15).

¹¹⁰ Matlay, H., & Peters, M. (2005). Предприемачески умения за лидерство и управление на човешките ресурси, оценени от чираци в малки туристически бизнеси. *Образование+ обучение*, 47, 575-591.

¹¹¹ Fleener, JW (2006). Характерен подход към лидерството. *Психология*, 37 (1), 651-665.

¹¹² Джери, Х. и Соуаи, С. (2014). Стратегическо управление и изпълнение на човешките ресурси: случай на подход при извънредни ситуации в Тунис. *Международно списание за хуманитарни и социални науки*, 4(6), 282-291.

¹¹³ Стори, Дж. (ред.). (2004). *Лидерство в организациите: Актуални проблеми и ключови тенденции*. Психология прес.

¹¹⁴ Джери, Х. и Соуаи, С. (2014). Стратегическо управление и изпълнение на човешките ресурси: случай на подход при извънредни ситуации в Тунис. *Международно списание за хуманитарни и социални науки*, 4(6), 282-291.

процеса ¹¹⁵. Освен това всички лидери имат иновативно лидерство, ако искат тяхната организация да просперира и да работи при непредвидими обстоятелства. Следователно създаването на иновативна среда в организацията е от решаващо значение. Иновативните предприятия, независимо от съществуващите условия, създават пробивни иновации ¹¹⁶. Областта на човешкия капитал изучава как хората са вдъхновени и стимулирани да използват творческите си способности, за да подобрят резултатите на своята компания ¹¹⁷.

Отговорните ефективни лидери, които могат да създават и водят екипа си към откриване на нови възможности, са много ценни за успеха на компанията ¹¹⁸.

Компаниите гледат на иновациите като на ролята на научноизследователската и развойна дейност, ограничавайки потенциала на компаниите да въвеждат трансформиращи идеи за индустрията, в която оперират ¹¹⁹. В индустриите иновациите са разнообразни и капацитетът на иновациите варира в зависимост от сектора. Във връзка с това Йорданова и Благоев разработиха модел за измерване на иновационните възможности на компаниите ¹²⁰. По-голямата част от емпиричните проучвания са проведени в развиващите се страни, което показва пристрастие към развитите страни. Проучването на иновационния капацитет е необходимо, за да се вземе предвид географският контекст на развиващите се страни ¹²¹. Това изследване ще допринесе в две измерения. Първо, той ще допринесе за знанията, свързани с иновационния капацитет на развиващите се страни, и второ, ще служи като документ за създаване на политики.

Капацитетът за иновации се разглежда като важен съществен за постигането на поддържане на конкурентоспособността на международния пазар. Фирмите и предприятията приемат по-голямо значение в настоящата глобализация на пазара ¹²². Това е основен двигател за успеха на фирмата ¹²³. Иновационните дейности са основен фактор за позиционирането на организацията на пазара и нейната роля в нейното представяне ¹²⁴. Иновационните дейности гарантират оставането на

¹¹⁵ Iddris, F. (2016) Иновационен капацитет: систематичен преглед и изследователска програма.

Интердисциплинарен вестник за информация, знания и управление. том 11, 235-260.

¹¹⁶ Карвальо, Н. и Йорданова, З. (2018). Защо казвате не на иновациите? Доказателства от промишлени МСП в Европейския съюз. *Списание за технологично управление и иновации*, 13 (2), 43-56.

¹¹⁷ Лобел, О. (2019). Изход, глас и иновации: Как политиката за човешкия капитал влияе на равенството (и как неравенството вреди на растежа). *Houston Law Review*, 57 (4).

¹¹⁸ Zawislak, PA, et al. (2012) Капацитет за иновации: от технологично развитие до способност за транзакции. *Списание за технологии, мениджмънт и иновации*. том 7, № 2.

¹¹⁹ Чарлз, А. (2016). Защо компаниите трябва да иновират или да умрат. *Инженерен факултет на университета в Бристол*.

¹²⁰ Йорданова, З. и Благоев, Д. (2016). Измерване на възможностите за иновации на българския ИТ сектор чрез фирмен иновативен модел на лидерство. *Икономически алтернативи*, 3, 379-393.

¹²¹ Мендоса-Силва, А. (2020). Иновационна способност: систематичен преглед на литературата. *Европейско списание за управление на иновациите*.

¹²² Парамесваран, М. (2003). Изграждане на капацитет за иновации. *Икономически и политически седмичник*, 38 (18), 1775-1776

¹²³ Мендоса-Силва, А. (2020). Иновационна способност: систематичен преглед на литературата. *Европейско списание за управление на иновациите*.

¹²⁴ Акман, Г. и Йълмаз, Ч. (2008). Иновативна способност, иновационна стратегия и пазарна ориентация: емпиричен анализ в турската софтуерна индустрия. *Международно списание за управление на иновациите*, 12 (01), 69-111.

пазара за фирмите. Така че, въвеждането на нови процеси, продукти, услуги и методи може да осигури положително представяне на фирмата ¹²⁵.

Спектърът от фактори, които допринасят за развитието на иновационния капацитет, е широк. Необходим е технологичен запас и човешки капитал, способен да приложи технологията. Източниците на иновационни способности могат да бъдат категоризирани в две групи: вътрешни и външни. Значими вътрешни източници включват (а) образованието и по-ранния трудов опит на предприемача/мениджъра(ите); б) експертизата на служителите; и (в) непрекъснато технологично развитие, включително научноизследователска и развойна дейност, обучение на работното място, технологични лицензи и т.н. Значителни външни изпълнители са: (а) системи с набор от оператори и организации; б) предимства на географското положение; и (в) институционална помощ ¹²⁶.

Важна част от тази статия е измерването на иновационните възможности. Аргату в скорошно проучване предложи модел за измерване на иновационния капацитет на социалните предприятия. Когато подобряват способността си за иновации, за МСП остава много основен процес. Има три ключови цели в подкрепа на целта: първо, определяне на капацитет и показатели за иновации; второ, ролята на измерването на ефективността при овластяване на капацитета за иновации; и трето, разработване на рамка за подпомагане на МСП в процеса на развитие на иновационния капацитет ¹²⁷. Възможностите трябва да се оценяват не само от капацитета на асоциацията да разработва нови продукти и механични цикли, но в допълнение към различни компоненти, които са фундаментални за иновационните резултати, като иновативност и стратегически капацитет ¹²⁸.

Повечето от авторите се стремят да измерят иновационните възможности на фирмите от текущо и историческо представяне. За разлика от това, моделът на Йорданова и Благоев прилага различен подход, целящ да въведе постоянен модел, който съчетава настоящите иновационни усилия, резултати, производителност и бъдещ потенциал ¹²⁹. За това изследване на иновационните способности на Косово ще бъде приложен моделът на Йорданова. Моделът контекстуализира и адресира ключовите аспекти на сложността при измерването на иновационните способности на сектора, спецификата на развиващите се икономики и значението на подхода на модела по отношение на измерването на иновационните способности в миналото, сега и в перспектива.

125 Schork, S., Hebllich, B., & Terzidis, O. (2016). Ефективно лидерство в иновациите. *Университетска мрежа за иновации, Амстердам, Холандия*.

126 Ромин, Х и М Албаладехо. (2002). Детерминанти на способността за иновации в малки фирми за електроника и софтуер в Югоизточна Англия. *Изследователска политика*, 21, 1053–1067

127 Саунила, М. (2016). Подход за измерване на производителността за иновационни способности в МСП. *Международно списание за управление на производителността и производителността*.

128 Vicente, M., Abrantes, JL, & Teixeira, MS (2015). Измерване на капацитета за иновации във фирмите износители: ИНОВСКАТА СКАЛА. *Международен маркетингов преглед*.

129 Йорданова, З. и Благоев, Д., 2016. Измерване на възможностите за иновации на българския ИТ сектор чрез фирмен иновативен модел на лидерство. *Икономически алтернативи*, 3, стр.379-393.

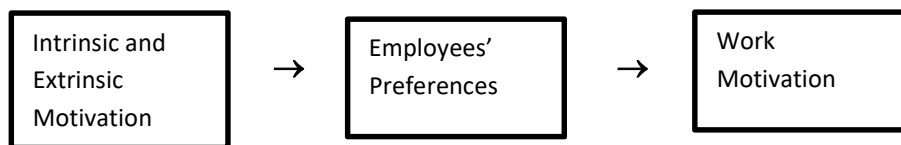
2.4.3. МОТИВАЦИОНЕН АСПЕКТ НА ЛИДЕРСТВОТО

Мотивацията е съществена част от бизнес представянето и напредъка на съществуващия динамичен и конкурентен пазар¹³⁰. Мотивацията влияе върху качеството на човешките ресурси¹³¹. Човешкият капитал е важен за постигане над нормалното организационно представяне. Добрите трудови отношения между ръководството и служителите вероятно ще подобрят представянето. Резултатите показват, че поддържането на справедливост, безопасност и доверие вероятно ще мотивира членовете към по-високи производствени и общи стандарти¹³².

Лидери, които могат да мотивират последователите да създадат силна мотивация сред екипа¹³³. Мотивираният екип е готов да приема предизвикателствата, да поема инициатива и да прилага иновативни и креативни решения към предизвикателствата на организацията¹³⁴. Функцията на лидерство и мотивация влияят значително на представянето на служителите¹³⁵.

Теорията за два фактора на Херцберг, която е тясно свързана с йерархията на потребностите на Маслоу, обогатена с допълнителни фактори за измерване на това как служителите са мотивирани на работа. Според тази теория, когато удовлетворим нуждите на по-ниско ниво (външни или хигиенни фактори) на даден човек няма да го мотивира да положи повече усилия, а само би имало превантивен ефект от неудовлетвореността. От друга страна, нуждите от по-високо ниво (присъщи или мотивационни фактори) трябва да бъдат осигурени, за да се мотивира човек¹³⁶. Както вътрешната, така и външната мотивация зависят от ценностите, вярванията и мисленето на целия екип, което служи като основа на стратегията за мотивация¹³⁷.

Графика 1. Модел на вътрешна и външна мотивация на работното представяне



¹³⁰ Rahbi, DA, Khalid, K., & Khan, M. (2017). Ефектите на стиловете на лидерство върху мотивацията на екипа. *Списание на Академията за стратегически мениджмънт*, 16 (3).

¹³¹ Стерев, Н., Благоев, Д., & Копева, Д. (2017). Мотивация на персонала и на ръководителите на общинска администрация. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (476), 18-29.

¹³² Кармели, А. и Тишлер, А. (2004). Връзките между нематериални организационни елементи и организационно представяне. *Журнал за стратегическо управление*, 25(13), 1257–1278.

¹³³ Херсона, С. и Сидхарта, И. (2017). влияние на лидерската функция, мотивацията и трудовата дисциплина върху представянето на служителите. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15 (3), 528-537.

¹³⁴ Gilley, JW, Shelton, PM, & Gilley, A. (2011). *Лидерство за развитие. Напредък в развитието на човешките ресурси*, 13(3)

¹³⁵ Херсона, С. и Сидхарта, И. (2017). влияние на лидерската функция, мотивацията и трудовата дисциплина върху представянето на служителите. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15 (3), 528-537.

¹³⁶ Юсов, WFW, Киан, TS и Идрис, МТМ (2013). Теория за два фактора на Херцберг за мотивацията на работа: изпълнява ли своята работа за днешната среда. *Глобално списание за търговия и управление*, 2 (5), 18-22.

¹³⁷ Rahbi, DA, Khalid, K., & Khan, M. (2017). Ефектите на стиловете на лидерство върху мотивацията на екипа. *Списание на Академията за стратегически мениджмънт*, 16 (3).

Източник: Юсов, WFW, Киан, TS и Идрис, МТМ (2013). Теория за два фактора на Херцберг за мотивацията на работа: изпълнява ли своята работа за днешната среда.

Атмосферата на средата в екипа има съществена роля за мотивацията ¹³⁸. Темите за хигиената включват фирмени политики, надзор, заплата, междуличностни отношения и условия на труд. Това са проблеми, свързани със средата на служителя ¹³⁹.

Въз основа на теорията на Херцберг е разработен модел за оценка на изпълнението на практиките, свързани с удовлетвореността от работата. Моделът се състои от елементи като фирмени и административни политики, надзор, заплата, междуличностни отношения, условия на труд, сама работа, постижения, признание, отговорност и напредък ¹⁴⁰. Друг модел е разработен на базата на фактори мотиватори, изграждащи мотивационен профил. Този модел отговаря на 10 мотивационни фактора ¹⁴¹.

2.5. Ефекти на човешкия капитал и върху растежа на предприятията

По време на живота на предприятието могат да се докажат три резултата от ефективността: (1) провал, (2) пределно оцеляване и (3) висок растеж ¹⁴². В тази част ще обърнем специално внимание на фактора човешки капитал, който влияе върху растежа на предприятията в текстилната и шивашката индустрия в Косово.

От гледна точка на икономиката на бизнеса човешкият капитал се счита за производствен фактор. Мениджърският възглед разглежда човешкия капитал като бизнес актив или ресурс, който съставлява част от пазарната стойност на предприятието. Макроикономическият подход разглежда човешкия капитал като един от производствените фактори и като източник на икономически растеж ¹⁴³. Това изяснява нашата посока на изследване. Фокусът на нашето изследване е микроикономическият подход и бизнес икономика.

За предприятията човешкият капитал е сред ключовите активи на компанията. Като такъв, фокусът на това изследване е върху разработването и анализирането на аспектите на човешкия капитал и неговото въздействие върху растежа на фирмата ¹⁴⁴. От гледна точка на растежа

¹³⁸ Vućur, G., Miloslavić, I., & Bošnjak, M. (2016). Анализът на управлението на човешките ресурси (HRM) в морското дело. *Ekonomski vjesnik: Преглед на съвременното предприемачество, бизнес и икономически въпроси*, 29 (S), 61-76.

¹³⁹ Suptak, JM, Marsland, DW, & Ulmer, D. (1999). Удовлетворение от работата: Прилагане на теорията на практика. *Управление на семейна практика*, 6 (9), 26.

¹⁴⁰ Suptak, JM, Marsland, DW, & Ulmer, D. (1999). Удовлетворение от работата: Прилагане на теорията на практика. *Управление на семейна практика*, 6 (9), 26

¹⁴¹ Щерев, Н., Благоев, Д., & Колева, Д. (2017). Мотивация на персонала и на ръководителите на общинска администрация. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (476), 18-29.

¹⁴² Купър, АС, Gimeno-Gascon, FJ, & Woo, CY (1994). Първоначалният човешки и финансов капитал като предиктори за представяне на ново предприятие. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371–395.

¹⁴³ Кухарчикова, А. (2014). Инвестицията в човешкия капитал като източник на икономически растеж. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 22 (1), 29-35.

¹⁴⁴ Rauch, A., Frese, M., & Utsch, A. (2005). Ефекти от човешкия капитал и дългосрочното развитие и използване на човешките ресурси върху растежа на заетостта в малкия бизнес: причинно-следствен анализ. *Теория и практика на предприемачеството*, 29 (6), 681–698

човешкият капитал наемква за информацията, способностите и опита, които са допринесли за ефективното развитие на бизнеса ¹⁴⁵.

Четири класа първоначални прогнози за човешкия капитал могат да повлияят на растежа на предприятията. Достъпът до общ човешки капитал позволява на предприятието достъп до мрежи да повлияе на шансовете за решаване на проблеми в рамките на предприятието ¹⁴⁶. Както споменахме по-горе, както развитието, така и оцеляването на твърдо разчитане на наличието на квалифицирана работна сила. Тъй като МСП никога повече не са защитени от чуждестранни конкуренти, те трябва да станат глобални с крайната цел да останат фокусирани върху конкурент на своите вътрешни пазари ¹⁴⁷. Липса на управленски, човешки и финансови ресурси, които забавят или съсипват фирмата от стартиране или разширяване на външния пазар ¹⁴⁸.

Освен въздействието върху растежа на бизнеса, износът влияе върху растежа на бизнеса, износът засяга заплатите, изплащани на работниците в индустрията ¹⁴⁹. Bigsten и Gebreeyesus 2009 г. изследват връзката между износа и рентабилността на фирмата в етиопския производствен сектор и разкриват, че производителността изглежда е силно свързана с износа ¹⁵⁰. Те стигнаха до заключението, че предприятията износители плащат по-високи заплати, имат повече работна ръка и имат повече капитал на работник. Това е важен факт, който трябва да се вземе предвид в случаите на текстилната и шивашката промишленост в Косово.

Като се има предвид влиянието на износа върху растежа на фирмата като следствие от достъпа до широк пазар, е изключително важно да се обърне внимание на човешките ресурси, които могат да повлияят на износа и да улеснят разширяването на компаниите на външни пазари. Така че, ако предприятията от текстилната промишленост от Косово успеят да задоволят търсенето на вътрешния пазар, износът е основен елемент за изследване. Но не само след като запълним вътрешното търсене, достъпът до външните пазари за широка гама от продукти ще бъде толкова лек в тунела по отношение на растежа.

¹⁴⁵ Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, DA (2009). Изграждане на интегративен модел за растеж на малкия бизнес. *Икономика на малкия бизнес*, 32 (4), 351-374.

¹⁴⁶ Купър, АС, Gimeno-Gascon, FJ, & Woo, CY (1994). Първоначалният човешки и финансов капитал като предиктори за представяне на ново предприятие. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371–395.

¹⁴⁷ Cerrato, D., & Piva, M. (2010). Интернационализацията на малките и средните предприятия: ефектът от семейното управление, човешкия капитал и чуждестранната собственост. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 617–644.

¹⁴⁸ Леониду, LC (2000). Бариери пред управлението на износа: анализ на организацията и интернационализацията. *Списание за международно управление*, 6(2), 121–148

¹⁴⁹ Tekleselassie, TG, Berhe, K., Getahun, TD, Abebe, G., & Ageba, G. (2018). Детерминанти на производителността в производствения сектор в Етиопия: доказателства от текстилната и шивашката промишленост. *Световната банка*

¹⁵⁰ Bigsten, A., & Gebreeyesus, M. (2007). Малките, младите и продуктивните: Детерминанти на растежа на производствената фирма в Етиопия. *Икономическо развитие и културни промени*, 55 (4), 813-840.

ГЛАВА 3. МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

3.1. Въведение

В тази глава се стремим да предоставим очертаване на методологията на изследването, включително изследователски методи, размер на извадката, изследователски въпроси, анализ на данни и теоретична обосновка. С цел да добавим нови прозрения към теорията и практиките, свързани с растежа на компаниите в текстилната и шивашката индустрия на Косово, ще прилагаме качествени и количествени изследователски подходи и ще използваме както

първични, така и вторични данни. Ще бъде отделено много внимателно внимание на недостатъците, които ще внимаваме да отстраним.

3.2. Дизайн на изследването

Относно съответните изследователски процеси и механизми за събиране на данни, анализът на данните и докладването на констатациите са определени внимателно. Резултатите от изследването, представени в това изследване, са без пристрастия и напълно неутрални. Той гарантира валидно изследване със заключения, приложими към популация, а не само към избрана извадка.

Основната част от изследователския корпус е количествена, представляваща най-добрия методологичен подход при изучаване на нивото на развитие на бранша, предмет на изследване. Ще приложим въпросника като инструмент за изследване. В допълнение към това, това изследване ще се прилага качествено. За качествената част ще приложим елитните интервюта като адекватен инструмент за отговор на изследователските въпроси. За да завършим картината, ще предоставим статистически данни от надеждни източници като Агенцията за статистика на Косово като изследвана страна и страните от Югоизточна Европа като съпоставими държави.

3.3. Смесени методи на изследване. Последователният, обяснителен подход

Изследванията, свързани с избраната тема в Косово, са в ранен етап на развитие. Литературата и данните са неясни. В google scholar, Ebsco и jstore можем да намерим само няколко проучвания в тази област. Така има достатъчно място за обяснителни изследвания. Преди всичко, изследването има за цел да включи всички нива на компании в текстилната и облеклата в Косово. Осъзнавайки това, става необходимо да се прилагат техники за извличане на първични данни. Данните, които се стремим да извлечем, не се получават от статистически процедури и това става възможно чрез прилагане на качествени и количествени подходи към изследванията ¹⁵¹. Ще използваме генерирани от полето данни, които представляват данните, извлечени от интервюта ¹⁵² и въпросници. Освен първичните данни, вторичните данни се извличат от статии, книги, документи, наръчници, бази данни и доклади от национални и международни агенции, генерирани за изследваната страна и страните от Югоизточна Европа като цяло. Тези данни ни помагат да обхванем най-новите и точни знания за индустриалното развитие и растеж.

Приложихме обяснителния/последователен процес на изследване ¹⁵³. Процесът на изследване е последователен в 3 фази. Първата фаза има за цел да събере количествени данни чрез въпросник. Втората фаза има за цел да събере качествени данни чрез интервюта. Третата фаза е триангулация на данните.

¹⁵¹ Strauss, AL, & Corbin, JM (1990). *Основи на качествено изследване* (15). Нюбъри Парк, Калифорния: Сейдж.

¹⁵² Hair Jr, JF, Wolfinbarger, M., Money, AH, Samouel, P., & Page, MJ (2015). *Основи на методите за бизнес изследване*. Рутледж.

¹⁵³ Боуен, П., Роуз, Р. и Пилкингтън, А. (2017). Смесени методи-теория и практика. Последователен, обяснителен подход. *Международно списание за количествени и качествени методи на изследване*, 5 (2), 10-27.

3.4. Количествен подход

Дефиницията на количественото изследване като вид изследване, което обяснява явленията чрез събиране на данни, които се анализират със статистически методи, се изразява стъпка по стъпка с¹⁵⁴. Въпреки че използването на правилния софтуер за анализ на данни е от решаващо значение, използването на правилните инструменти за събиране и анализ на данни е още по-важно¹⁵⁵. Този подход има дълга история и е допринесъл със значителен опит в областта на човешките ресурси, лидерството, иновациите и растежа¹⁵⁶. Този метод ни помага да разберем за демографията на населението, количествено определя употребата на даден продукт, анализира възприятията и поведението, представя тенденциите и изяснява това, което вече знаем статистически. Въпросите са конкретни, измерими и често съдържат фрази като „какъв процент?“ или „каква пропорция?“. Какво ниво. Честотите, съотношенията, пропорциите и връзките са примери за измервания, които могат да се използват за изчисляване и предоставяне на доказателства за променливите¹⁵⁷.

Терминът "променлива" се използва широко в изследователските инициативи. При създаването на инициативи за количествени изследвания е от решаващо значение да се дефинират и идентифицират променливите. Независимата променлива е предшестващата променлива, докато следствието е зависимата променлива. Ако независимата променлива е активна, ние променяме нейните стойности, за да изследваме влиянието ѝ върху друга променлива. По този начин зависимата променлива е тази, която е повлияна от независимата променлива¹⁵⁸. Контролните променливи са важен инструмент, който изследователите могат да използват, за да изпълнят едно или повече изисквания за причинно-следствена интерференция: елиминирането на алтернативни обяснения за наблюдаваната асоциация¹⁵⁹. Освен зависими и независими променливи, изследванията се използват за модериращи и посреднически променливи. Модерираща променлива може да увеличи, отслаби, отрича или по друг начин да промени връзката между независими и зависими променливи¹⁶⁰. Така че модераторът е този, който влияе върху посоката или интензивността на връзката между две променливи¹⁶¹. Променлива-посредник свързва независимите и зависими променливи и обяснява връзката между тези две променливи¹⁶². Медиаторът е механизъм, чрез който независима променлива влияе върху зависима променлива

¹⁵⁴ Сукамолсон, С. (2007). Основи на количествените изследвания. *Езиков институт Chulalongkorn University*, 1(3), 1-20.

¹⁵⁵ Сукамолсон, С. (2007). Основи на количествените изследвания. *Езиков институт Chulalongkorn University*, 1(3), 1-20.

¹⁵⁶ Суонсън, RA, и Холтън, EF (2005). *Изследвания в организациите: Основи и методи в проучването*. Издателство Berrett-Koehler.

¹⁵⁷ Goertzen, MJ (2017). Въведение в количествените изследвания и данни. *Доклади за библиотечни технологии*, 53(4), 12-18.

¹⁵⁸ Каур, SP (2013). Променливи в изследванията. *Индийско списание за изследвания и доклади в медицинските науки*, 3(4), 36-38.

¹⁵⁹ Klarmann, M., & Feurer, S. (2018). Контролни променливи в маркетинговите изследвания. *Маркетинг: ZFP – Journal of Research and Management*, 40(2), 26-40.

¹⁶⁰ Алън, М. (ред.). (2017). *Енциклопедия на SAGE за методи за изследване на комуникацията*. Публикации на SAGE. doi: 10.4135/9781483381411

¹⁶¹ Бхандари, П. (2021). Променливи за посредник срещу модератор, извлечени на 21 май 2021 г. от <https://www.scribbr.com/methodology/mediator-vs-moderator/>

¹⁶² Алън, М. (2017). *Мъдрецът енциклопедия на методите за изследване на комуникацията* (т. 1-4). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc doi: 10.4135/9781483381411

¹⁶³. Като такива ще приложим всички променливи в нашия изследователски модел. Това ще ни позволи да имаме по-всеобхватни изследвания в областта на изследването.

3.5. Въпросник като средство за изследване

Подходите за количествен анализ се занимават със събиране и интерпретиране на организирани данни, които могат да бъдат интерпретирани цифрово. Една от основните цели е да се предоставят точни и последователни показатели, които могат да се използват за статистически анализ ¹⁶⁴. По този начин, когато се конструира нов инструмент за изследване, е от решаващо значение да се знае кой мащаб и формат на решение да се използва. Мерките за честота могат да се използват, за да се определи колко често се случва желаното поведение ¹⁶⁵. По време на процеса на конструиране на въпросник се създават елементи или въпроси, които позволяват на респондента да отговори на набор от въпроси или твърдения ¹⁶⁶.

Имайки предвид надеждността на данните, генерирани от този инструмент, в това изследване ще приложим въпросник като един от изследователските инструменти. Изследванията, базирани на въпросник, използват научна извадка и съставяне на въпросник за тестване на демографските характеристики със статистическа точност ¹⁶⁷.

В резултат на строго научния подход за разработване на въпросника, който разработихме, се състои от 42 въпроса. Въпросникът е разделен на шест раздела, включително демография, растеж на компанията, иновации, стил на лидерство, човешки капитал и мотивация на служителите. Целият раздел на въпросника има за цел да допринесе за целта на това изследване.

3.6. Качествен подход

Нашият качествен подход позволява събирането на данни, които са подробни, богати и сложни, използвайки нестандартизирани методи или с други думи гъвкави ¹⁶⁸. Твърди се, че сред предимствата на качественото изследване са разработването на темата в тесен режим, идентифицирането на критични въпроси и дълбоката, широка и наративна обработка на данните, събрани от извадката. По този начин, за да попълним пропуските в данните, ще използваме елитни интервюта ¹⁶⁹. Опитът, възгледите, чувствата и знанията на хората се цитират директно в интервюта ¹⁷⁰. Елитните интервюта са една от най-важните техники за скорошно извличане на данни. Изследователите се интересуват все повече от разбирането на перспективите и

¹⁶³ Бхандари, П. (2021). Променливи за посредник срещу модератор, извлечени на 21 май 2021 г. от <https://www.scribbr.com/methodology/mediator-vs-moderator/>

¹⁶⁴ Goertzen, MJ (2017). Въведение в количествените изследвания и данни. *Доклади за библиотечни технологии*, 53 (4), 12-18.

¹⁶⁵ Rattray, J., & Jones, MC (2007). Основни елементи на дизайна и разработването на въпросник. *Вестник по клинична медицинска сестра*, 16 (2), 234-243.

¹⁶⁶ Rattray, J., & Jones, MC (2007). Основни елементи на дизайна и разработването на въпросник. *Вестник по клинична медицинска сестра*, 16 (2), 234-243.

¹⁶⁷ Сукамолсон, С. (2007). Основи на количествените изследвания. *Езиков институт Chulalongkorn University*, 1 (3), 1-20.

¹⁶⁸ Berg, VL, Lune, H., & Lune, H. (2004) *Качествени изследователски методи за социалните науки* (5). Бостън, Масачузетс: Пиърсън.

¹⁶⁹ VanderStoep, SW, & Johnson, DD (2008). *Изследователски методи за ежедневието: смесване на качествен и количествен подход* (Том 32). Джон Уайли и синове.

¹⁷⁰ Патън, MQ (2005). Качествено изследване. Енциклопедия на статистиката в поведенческата наука .

поведението на лидерите в бизнеса, политиката и обществото като цяло чрез елитни интервюта¹⁷¹.

През последните няколко десетилетия социалните учени все повече се фокусират върху ролята на елитните индивиди в индустрията и обществото. Чрез елитни интервюта ние разбираме хора на определена позиция с определени способности¹⁷². По този начин това не означава, че респондентите с висока позиция във фирми, агенции или държавни органи са индикатори за елитен статус¹⁷³. Техниката за интервю позволява на участниците да покажат свободно гледни точки, свързани с темата, позволявайки комуникация между страните^{174,175}.

По отношение на факта, че интервютата със заинтересовани страни в Косово могат да бъдат изправени пред определени предизвикателства. Ролята на изследователя е важен елемент за елитните интервюта¹⁷⁶. Методологическите предизвикателства при елитното интервюиране са значителни и включват както аспекти на валидност, така и на надеждност¹⁷⁷. По този начин, елитното интервю като техника, която предвижда интервю със заинтересованата страна в областта е изправена пред основното предизвикателство на строгия дневен ред, който може да възникне по време на процеса на интервю¹⁷⁸. Осъзнавайки тази възможна предизвикателна ситуация, първоначално обяснихме на участниците целта на изследването, изследователските въпроси, на които се стремим да отговорим, важноста на изследването и контекста на изследването като цяло. Също така, ние гарантирахме на респондентите, че данните, събрани чрез тези интервюта, ще бъдат стриктно използвани за изследователски цели¹⁷⁹.

Оформянето на въпроси е важна стъпка. Избягахме да задаваме затворени въпроси. В крайна сметка те не са добре дошли от респондентите, защото не им харесва да бъдат ограничени до ограничен избор от отговори¹⁸⁰. Това ни гарантира, че получихме точна информация и че проучването е информирано от хора с различни гледни точки¹⁸¹. Това направи интервютата да изглеждат като добър разговор сред приятели¹⁸². Интервютата се провеждат лице в лице. Това е гарантирано по-лесно и спестява качеството на резултатите¹⁸³. Данните, извлечени от тези

¹⁷¹ Харви, WS (2011). Стратегии за провеждане на елитни интервюта. *Качествено изследване*, 11 (4), 431-441.

¹⁷² Ламонт, М. и Уайт, П. (2005). Семинар за интердисциплинарни стандарти за систематично качествено изследване. В семинар на Националната научна фондация.

¹⁷³ Харви, WS (2011). Стратегии за провеждане на елитни интервюта. *Качествено изследване*, 11 (4), 431-441.

¹⁷⁴ Коен и Марисън (2000). *Методи на изследване в образованието* (5-то издание). Лондон: Рутледж Фалмър.

¹⁷⁵ Абербах, Джоел Д.; Рокман, Бърт А. (2002). *Провеждане и кодиране на елитни интервюта. Политология и политика*, 35(4), 673-676.

¹⁷⁶ Aguinis, H., & Solarino, AM (2019). Прозрачност и възпроизводимост в качествените изследвания: Случаят с интервюта с елитни информатори. *Журнал за стратегическо управление*, 40 (8), 1291-1315.

¹⁷⁷ Бери, JM (2002). Проблеми с валидността и надеждността при елитно интервюиране. *PS: Политология и политика*, 35 (4), 679-682.

¹⁷⁸ Vugnes, S. (2008). Интервюиране на ориентирани към хората елити. *Берген, университет в Берген*.

¹⁷⁹ Ламонт, М. и Уайт, П. (2005, май). Семинар за интердисциплинарни стандарти за систематично качествено изследване. В *Работилница на Националната научна фондация*.

¹⁸⁰ Харви, WS (2011). Стратегии за провеждане на елитни интервюта. *Качествено изследване*, 11 (4), 431-441.

¹⁸¹ Голдщайн, Кенет (2002). Влизане на вратата: вземане на проби и завършване на елитни интервюта. *Политология и политика*, 35(4), 669-672.

¹⁸² Бери, JM (2002). Проблеми с валидността и надеждността при елитно интервюиране. *PS: Политология и политика*, 35 (4), 679-682.

¹⁸³ Харви, WS (2011). Стратегии за провеждане на елитни интервюта. *Качествено изследване*, 11 (4), 431-441.

интервюта, са като източници на разнообразен опит, без да се цели интервютата да бъдат строго съпоставими чрез използването на фиксирани въпроси ¹⁸⁴.

3.7. Процес на събиране на данни чрез количествени и качествени инструменти

Бяхме много внимателни по време на процеса на правилно записване на интервюто. Използвахме приложение за цифров запис на Samsung поради пространството за съхранение на записите. За да приложим липсата на влияние върху отговорите на интервюираните, ние гарантирахме на интервюираните да изразяват свободно мненията си с думите си без напомняне на подробности и без уточнения по въпроса без искане на интервюираните. Мястото за интервю не беше шумно и осигури на интервюираните почивки в случай, че има нужда ¹⁸⁵. Също така, ние обяснихме напълно целта на изследването и контекста, в който провеждаме изследването. В допълнение, ние предложихме на интервюираните достатъчно място за дискусия по всички аспекти на изследването.

От друга страна, количественото изследване разчита на безпристрастност и е особено полезно, когато е възможно да се получат количествени мерки за променливи и заключения от проби. За събиране на данни количественото изследване използва стандартизирани методи и формални инструменти. И накрая, статистическите процеси се използват за анализ на числени данни, което обикновено се прави със софтуер като SPSS, R или Stata ¹⁸⁶. Методите за събиране на количествени данни наблягат на обективни измервания, които обикновено са в суми, като данните се анализират с помощта на описателна и изведена статистика. Въпросници или графици за проучване, класни изпити, национални стандартизирани оценки и анкети са примери за количествени инструменти за събиране на данни ¹⁸⁷.

По този начин, за да имаме холистичен подход към изследването, освен елитното интервю като качествен инструмент за изследване, ние използвахме въпросник като втори изследователски инструмент.

3.8. Примерни селекции на количествени и качествени инструменти за изследване

Както представихме, изследването е качествено и количествено, защото имаме нужда от по-задълбочени данни. Така че решихме да интервюираме елита като част от частта за качествено изследване ¹⁸⁸. С тази цел разработихме въпроси за интервю, адаптирани към нивото на експертиза на елита, което ни позволява да събираме данни, които са свързани с опита, знанията

¹⁸⁴ Зукерман, Х. (1972). Интервю с ултраелит. *Обществено мнение тримесечие*, 36 (2), 159-175.

¹⁸⁵ Mojtabeh, R., Nunes, MB, Martins, JT и Peng, A., 2014. Оборудване на изследователя-конструктивист: Комбинираното използване на полуструктурирани интервюта и карти за вземане на решения. *Електронно списание за методи на бизнес изследвания*, 12(2). стр. 87-95.

¹⁸⁶ Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). Силни страни и ограничения на качествените и количествените методи на изследване. *Европейско списание за образователни изследвания*.

¹⁸⁷ Mkandawire, SB (2019). Избрани общи методи и инструменти за събиране на данни в изследванията. *Избрани четива в образованието*, 2, 143-153.

¹⁸⁸ Коен и Марисън (2000). Методи на изследване в образованието (5-то издание). Лондон: Рутледж Фалмър.

и възприятията на заинтересованите страни ¹⁸⁹¹⁹⁰. Въз основа на чувствителността, липсата на предварително проучване и степента на сложност на темата, решихме да интервюираме топ мениджъри на компании, асоциации, държавни агенции и институции и експерти. По този начин тези интервюирани разполагат с информацията, на която се нуждаем да отговорим на изследователски въпроси ¹⁹¹.

По отношение на нивото на хората, които имахме за цел да интервюираме, ние внимателно подготвяме текстове имейл, прикачващ информационен лист, документа, доказващ статута на Ph.D. кандидат, и изразявайки факта, че данните се използват единствено за докторска степен. теза. От количествена част, за да осигурим географско представителство, ние включихме 100 компании в изследователския процес от 350 компании, регистрирани в Косово. Въз основа на данните, извлечени от доклада на ТАК за разпределението на компании в регионите на Косово, ние се стремим да осигурим справедливо представителство в изследванията. За да имаме положителен процент на отговорите, взехме извадка от по-голям брой компании. 61 регистрирани фирми са ни приели за въпросниците или 61% процент на отговорите.

ГЛАВА IV. РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗ

В тази глава е представен анализът на резултатите от анкетите и интервютата. Резултатите обхващат качествени и количествени данни. С цел по-нататъшен анализ на данните и извличане на резултатите се прилага корелационен анализ. За корелационен анализ се прилага Spearman rho.

4.1. Демография

Поради ситуацията с COVID-19 и мерките за ограничаване, приложени през периода, в който провеждахме събирането на данни, това затрудни достигането до 100 компании, отговорили на нашия въпросник. От 61 респонденти 47,5% са жени и 52,5% са мъже, което представлява представителството на пола. Освен пола, събрахме данни, свързани с възрастта на респондентите. 41% от анкетираните са на възраст 36-45 години, а 24,6% от анкетираните са на възраст -35 години. Тези две възрастови групи съставляват мнозинството от анкетираните. От друга страна, само 4,9% са на възраст 56+. Тези резултати показват, че по-голямата част от човешките ресурси, които са били активни в текстилната и шивашката индустрия преди конфликта от 1998-99 г. в Косово, са напуснали пазара, а сега по-голямата част от хората, работещи в индустрията, са част от новите поколения. По-голямата част от бившите служители

¹⁸⁹ Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F. и Davidson, L. (2002) Разбиране и оценка на качествени изследвания. Австралийско и новозеландско списание по психиатрия, 36(6), 717-732.

¹⁹⁰ Mojtahed, R., Nunes, MB, Martins, JT и Peng, A., 2014. Оборудване на изследователя-конструктивист: Комбинираното използване на полуструктурирани интервюта и карти за вземане на решения. Електронно списание за методи на бизнес изследвания, 12(2), 87-95.

¹⁹¹ Адамс, Дж., Хан, НТ, Raeside, R., & White, DI (2007). Изследователски методи за завършили студенти по бизнес и социални науки. SAGE Publications Индия.

във фирмите, действащи преди войната, с прекратяването на войната или напуснаха пазара на труда, или създадоха собствени фирми.

Сред респондентите успяхме да включим 39,3% от респондентите на позиции на генерален мениджър, 21,3% са мениджъри на средно ниво, 19,7% са изпълнителен персонал и 19,7% от участниците заемат други позиции в друга страна, ние се стремим да осигурим добро географско представителство, където 24,6% от респондентите идват от регион Прищина, 19,7% от респондентите идват от област Феризай, 11,5% от респондентите идват от Печа и 9,8% идват от Гнилан. Това показва, че повечето компании са концентрирани в основни икономически области. Както е представено в прегледа на литературата, повечето компании в Косово са МСП. От анкетираните 40% от фирмите са микропредприятия, а 30% са малки предприятия. Както се очаква, броят на големите компании е много нисък – едва 2%. Показателното от извлечените данни са средните предприятия с 28%.

4.2. Общо представяне на бизнеса на текстилната и шивашката промишленост в Косово

Един от основните двигатели на икономическото развитие на Косово в миналото е бил текстилната и шивашката промишленост. С над 200-годишна традиция текстилът беше вторият по големина промишлен сектор в Косово. В своя пик през 1990 г., всяко от 15-те обществени предприятия (ДП), занимаващи се с текстилно производство, е наело повече от 1000 души и продажбите възлизат на около 35 милиона евро ¹⁹².

В момента текстилната промишленост е един от най-бързо развиващите се сектори в Косово. Два бивши важни сектора като текстилната и химическата промишленост загубиха почти изцяло ролята си в миналото ¹⁹³. Директорът на Косовската агенция за инвестиции и подкрепа на предприятията в интервюто заявява, че „*благоприятните условия за съживяване на индустрията включват*“.

Загубени са търговските връзки на текстилната индустрия с външните пазари от миналото, което допринася за понижаване на темповете на производство. Основно следствие от това, местните продукти са по-малко конкурентоспособни с продуктите от пазара в региона и за да настигнат тенденциите на технологиите и да постигнат по-конкурентоспособност с региона освен човешкия капитал. Данните, извлечени от нашия въпросник, показват положителна тенденция при инвестициите, като 54,2% от компаниите са увеличили инвестициите през последната година. Въпреки това значителен процент (42,6%) от компаниите нямат промяна в инвестициите.

В момента има 350 частни фирми, занимаващи се с текстилно производство. При всички положителни тенденции в инвестициите, 90 процента от тях са производители на крайни продукти ¹⁹⁴. Въпреки че целият пазар премина през период на рецесия в резултат на COVID-19,

¹⁹² USAID EMPOWER Частен сектор. Доклад за оценка и подбор на сектора. Извлечено на 03 юни 2020 г. от <http://Kosovaapparel.org/Portals/1/Kosova%20Sector%20Assessment%20Report.pdf?ver=2016-05-18-154600-647>

¹⁹³ Мустафа, М., Зогадж, А., & Абдиджикю, Л. (2010). *Предизвикателства на реиндустриализацията в Косово*. Работен документ.

¹⁹⁴ KIESA (2016) Ръководство за инвеститори август 2016 ИНВЕСТИРАНЕ В КОСОВА. Извлечено на април 2021 г. от <https://kiesa.rks-gov.net/desk/inc/media/A4BBAEFE-05E8-4768-A7B2-BA36E4A1B9A8.pdf>

косовският пазар премина през оптимистично възстановяване¹⁹⁵. Дори за текстилната и шивашката индустрия резултатите от изследването показват положителна тенденция на растеж, където 49,2% от компаниите, които са част от изследването, са постигнали ръст на приходите през последната година, 21,3% са постигнали ръст без промяна в приходите през последната година. миналата година, а 29,6% са посрещнали отрицателен растеж на приходите по време на тенденцията от миналата година.

Също така, перспективата на компаниите е фокусирана основно върху вътрешния пазар¹⁹⁶. Въпреки това, по време на елитни интервюта, интервюираният бр. 1 заяви, че „*след войната си мислехме, че не можем да бъдем конкурентоспособни повече*“. В допълнение към това интервюираният бр. 3 заяви, че „*всичко е започнало в малък цех, ниски заплати, доходи и с много бариери. След 20 години имаме установена фабрика с подходящо оборудване*“. „*ние изнасяме нашите продукти*“ Интервюиран пр. 1

В тази връзка докладът на Агенцията за статистика на Косово за 2020 г. посочва положителна тенденция на износ и внос през периода 2009-2019¹⁹⁷ г. Въпреки че имаме положителни тенденции в износа, има много отрицателен търговски баланс на Косово за текстил и текстилни продукти. Въпреки че износет е много нисък в сравнение с потенциалните мощности, тенденциите на вътрешния пазар са големите играчи (молове) в Косово¹⁹⁸.

Освен факта, че поставихме под въпрос инвестициите, извършени от компании, искахме да проучим бизнес представянето на компаниите. Резултатите показват, че 29,6% от компаниите имат отрицателно бизнес представяне по отношение на приходите. 21% от компаниите нямат промяна в приходите си. Докато 18% от компаниите имат до 2% ръст на приходите, 14,8% от компаниите имат от 2,1% до 5% ръст на приходите, а 16,4% от компаниите имат повече от 5% ръст на приходите си. Проведохме корелационния анализ, прилагайки rho на Сперман, и открихме връзка между увеличението на приходите и значението на обучението по иновации и обученията, провеждани в рамките на компаниите. Това ясно показва важността на иновациите за компаниите, които постигат увеличение на приходите. Също така е установена връзка между увеличението на приходите и иновациите на процесите. Това посочва нивото на важност на иновацията на процесите за намаляване на разходите в производството. В този аспект обаче е необходим по-задълбочен анализ по отношение на нивата на иновация на процесите и производствените разходи.

¹⁹⁵Световна банка (2021). Редовен икономически доклад за Западните Балкани „Озеленяване на възстановяването“. №20. Извлечено на април 2021 г. от <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/36402/Greening-the-Recovery.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

¹⁹⁶ Ризваноли, А. (2014). (реп.). *Секторен профил на текстилната индустрия*. Министерство на външните работи на Финландия. Извлечено на април 2021 г. от <https://kiesra.rks-gov.net/desk/inc/media/EB1B7901-8E34-4A84-8B39-D901D1531AA6.pdf>

¹⁹⁷ Косовската статистическа агенция (KAS). Статистика на международната търговия, 2020 г. Извлечено на април 2021 г. от <https://ask.rks-gov.net/en/Kosova-agency-of-statistics/add-news/international-trade-statistics-2020>

¹⁹⁸ Nordås, НК (2004). *Световната текстилна и шивашка индустрия публикува споразумението за текстил и облекло* (№ 5). Дискусионен документ на СТО.

4.3. Човешки капацитет

Човешкият капитал е много важен елемент за успеха на текстилната и шивашката индустрия за задоволяване на пазарното търсене на вътрешния пазар и износа. От общо 21 икономически дейности, които съставляват общо 359 167 служители (вижте по-долу в графика 8), 44 900 служители са ангажирани в производството. Сред тях производството на текстилната индустрия е 9^{-о} по брой на заетите. Този показател подчертава още повече значението на производството по отношение на нивото на заетост¹⁹⁹. Освен това данните показват, че хората без образование имат най-висок процент на безработица, следвани от тези с основно образование, тези с професионално образование имат 26,5 процента безработица, а тези с по-високи степени имат най-ниски нива на безработица²⁰⁰.

Въпреки това, тъй като 70 процента от населението е на възраст под 35 години, Косово се счита за най-младото население в Европа. Като се има предвид високата наличност на работа и либералното трудово законодателство, което урежда местния пазар на труда, наемането на служители в Косово е едновременно спестяваща време и проста процедура. Според „Правене на бизнес 2017 и 2020“ на Световната банка, Косово може да надмине повечето от съседните си страни по отношение на простотата на наемане на нови служители²⁰¹²⁰². Въпреки че според данните, обхващащи статистиката на търсещите работа, основната част от предлагането на пазара на труда се състои от основна квалифицирана работна ръка. Средната месечна цена на труда се оценява на 446 евро и е най-конкурентоспособната в региона. Според данните на Агенцията за статистика на Косово 1864 души са заети в текстилната и облеклата, съответно 350 предприятия, което представлява около 1% от регистрираните служители в Косово.

В допълнение към факта, че има нисък брой заети в сектора, се отбелязва, че липсата на завършили професионално образование също се счита за недостатъчна, за да отговори на нуждите на текстилния и облеклото²⁰³. Тази липса на програми е очевидна дори във висшето образование. Сред 23 действащи висши учебни заведения в Косово, само 2 бакалавърски и 1 магистърски програми от 398 акредитирани програми (бакалавърска и магистърска) за 2022 г. са в областта на текстила и облеклото. Трите програми са две бакалавърски и една магистърска програма по моден дизайн. Осигурена е програма за промишлено производство и машини за текстил и облекло. Същата ситуация е и с професионалното образование. Сред 74 доставчици на професионално образование със 155 валидирани програми, само 4 програми са в областта на текстила и облеклото от 2 доставчици. Три валидирани програми са 3^{-то} ниво на образование и 1 е 4^{-то} ниво. Сред тях една програма е предвидена за кройки, кроячи и текстилни работници (4^{-то} ниво на образование), две програми са предвидени за шивачи, кроячи и текстилни работници (3

¹⁹⁹Косовска агенция по статистика. (2021). *Проучване на работната сила 1 тримесечие на 2021 г.* Извлечено на март 2022 г. от <https://ask.rks-gov.net/media/6355/lfs-q1-2021.pdf>

²⁰⁰ Jakurti, E., Dobranja, D., Bahtiri, L., & Veliu, M. (2021, декември). *Голямата картина. Прогресивен икономически дневен ред за Косово.* Фондация Фридрих Еберт. Извлечено на март 2022 г. от <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/Kosova/18983-20220301.pdf>

²⁰¹ Световната банка. (2017). *Правене на бизнес в Косово.* Извлечено на март 2022 г. от <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/Kosova#trading-across-borders>

²⁰² Световната банка. (2020 г.). *Правене на бизнес в Косово.* Извлечено на март 2022 г. от <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/k/Kosova/KSV.pdf>

²⁰³ Ризванови, А. (2014). (реп.). *Секторен профил на текстилната индустрия*. Министерство на външните работи на Финландия. Извлечено на март 2022 г. от <https://kiesia.rks-gov.net/desk/inc/media/EB1B7901-8E34-4A84-8B39-D901D1531AA6.pdf>

-та степен на образование) и една програма за шивачи, палта , и производител на шапки (3 -та степен на образование).

Въпреки това интервюираният представител на Министерството на образованието, науката, технологиите и иновациите заявява, че *„е необходимо сътрудничество с търговски камари и асоциации, които имат потенциал да обучават служители в текстилната индустрия, тъй като те могат да предадат настоящите изисквания и игра на индустрията решаваща роля в създаването на отношения с индустрията“*. В допълнение към това, директорът на Косовската агенция за инвестиции и подкрепа на предприятията по отношение на концентрацията на инвеститори за достигане на потенциалния капацитет за развитие в текстилната индустрия заявява, че *„ , , трябва да се концентрираме*

- *Обучение, базирано на новите изисквания на индустрията;*
- *Сътрудничество с професионални училища и други местни производители;*
- *Създаване на специфични програми, в които младите хора са включени в текстилния сектор;*
- *Освен това, укрепване на Асоциацията на индустрията за облекло като източник и споделяне на ноу-хау;*
- *По-силно насърчаване на трансфера на технологии и знания" .*

„Текстилната промишленост е един от най-бързо развиващите се сектори в Косово“ (директор на KIESA). Броят на служителите се е променил през годините. Докато данните, извлечени от въпросника, показват, че почти половината от компаниите (47,8%) не са отчитали промяна в броя на служителите през последната година, 14,8% от компаниите са увеличили броя на служителите си с повече от 10. Докато, 3,3% са уволнили повече от 10 служители, а 14,8% от компаниите са уволнили 5-10 служители. Това показва значително текучество на персонал, което се основава на факта, че повечето компании са микропредприятия и малки предприятия. Въз основа на данните, извлечени от въпросника, средният брой служители от фирмите, които са част от изследването, е 39. Това показва, че средният брой принадлежи на малките предприятия.

Техническите училища имат специални профили по текстил и могат да запълнят празнината за необходимия персонал. Въпреки това сътрудничеството на образователните институции с индустрията трябва да се засили. В същото време текстилната и шивашката индустрия е добре комуникирана, тъй като има индустриална асоциация, посветена на текстилната и облеклата, която трябва да се разглежда като партньор в този процес.

4.4. Инвестиции в човешки капитал

Със съществуващото ноу-хау, рентабилната работна сила и други сравнителни предимства текстилната индустрия в Косово има потенциала да стане силно конкурентоспособна в международен план. По този начин, тази теза има за цел да проучи значението на инвестициите в човешки капитал като фактор на иновациите в работата на фирмата. Като такъв, чрез въпросника попитахме респондентите колко важни според вас са инвестициите в човешки ресурси за бъдещето на тяхната компания? От извлечените и анализирани данни установяваме, че компаниите смятат за изключително важни инвестициите в човешки ресурси за бъдещето на компаниите със среден коефициент 4,16. Сред анкетираните 55,7% от тях смятат човешките ресурси за изключително важни, 24,6% смятат човешките ресурси за много важни, а 4,9% смятат човешките ресурси за незначителни за бъдещето на компанията.

По отношение на инвестициите в човешки капитал, попитахме респондентите дали инвестират в своя персонал. Резултатите показват, че инвестициите, които фирмите имат за персонала си, се класифицират в три групи. Първата група е „малко прилагана“, варираща от (1 до 30 процента), което включва стипендии. Втората група е „често прилагана“ в диапазона (31 до 60 процента), която включва застрахователна полица за здравеопазване, образователни бонуси и обезщетения, семейна помощ и „най-често прилагани“ диапазони (61 до 100 процента), което включва обучение за работа, здравеопазване, психическо и емоционално благополучие. Това, което е важно за резултатите, извлечени от въпросник, е фактът, че концентрацията е върху емоционалните и здравните аспекти. Освен това пряката финансова подкрепа чрез стипендии е много ниска. Това показва, че компаниите са по-склонни да инвестират в създаването на специфичен човешки капитал, а не в общ човешки капитал, придобит чрез формално образование.

Също така се опитахме да проучим дали служителите са посещавали обучение по иновации, бизнес иновации, управление на иновациите, лична изобретателност или свързано с тях иновативно или креативно обучение през последната 1 година. Резултатите кореспондират с резултатите от нивото на информираност за значението на човешките ресурси сред респондентите. 68,9% от анкетираните заявяват, че техният персонал е бил обучен, а 31,1% заявяват, че персоналът им не е обучен през последната година. Това е много негативен показател за фирмите, в които 1/3 от фирмите не са инвестирали в капацитета на персонала си за 1 година. Също така данните показват, че средно 4,3 служители на фирма са били обучени през последната година. Максималното ниво на обучен персонал сред фирмите е 61%. Само 1,6% от компаниите са обучили повече от 50% от персонала си. Що се отнася до дните на обучение, средно за компания, през последната година имаме 3,4 дни на компания. По отношение на обучението по конкретна тема установяваме, че 73,1% от респондентите заявяват, че натрупаните дни за обучение по иновации за техния персонал се обучават по-малко от 3 дни годишно. Също така 24,5% от анкетираните са организирали обучение за своя персонал в областта на иновациите.

4.5. Иновациите като фактор за растеж на текстилните компании в Косово

Има много малко емпирични и теоретични изследвания, проведени по отношение на иновационните дейности на МСП в страните от Югоизточна Европа²⁰⁴, особено в текстилната и шивашката промишленост. Проучвателно проучване относно възприемането на управлението на иновациите сред мениджърите установи, че повечето мениджъри са склонни да свързват „иновация“ с „идея“, докато „мениджмънт“ с „внедряване или генериране“ на нов продукт или услуга в рамките на организацията²⁰⁵. Това показва ограничено познаване на концепцията за иновации. Това възприемане на иновациите сред мениджърите изключва други иновации, които се случват в рамките на организацията. Това обаче не намалява значението на иновациите. Данните, извлечени от въпросника с компании от текстилната и облеклата, установяваме, че по скалата на Likert от неважно 1 до 5 изключително важни 73,2% от компаниите смятат за изключително важни и 16,1% смятат за доста важни иновации за бъдещето на тяхната компания. С други думи, средният коефициент е 4,57 (изключително важен). Това е силна индикация, че

²⁰⁴ Jusufi, G., Ukaj, F., & Ajdarpašić, S. (2020). Ефектът от продуктовата иновация върху износа на косовските МСП. *Мениджмънт: Вестник по проблеми на съвременния мениджмънт*, 25 (2), 215-234.

²⁰⁵ Кастрати, В. (2015). Технологични иновации на малки и средни предприятия в Косово: предизвикателства и бариери. *Европейски вестник за устойчиво развитие*, 4 (3), 145-145.

компаниите в текстилната и облеклата са наясно с важността на иновациите за бъдещето на компаниите.

Данните от нашите изследвания обаче показват, че една от три компании (32,2%) не са генерирани иновации през последните 5 години. Докато 44,3% от компаниите са генерирани 1 и 1-3 иновации през последните 5 години. Това показва много ниско ниво на иновации, генерирани в рамките на компаниите. Също така компаниите показват много висока тенденция да базират своите иновации на своите ресурси, като 73,1% от компаниите са генерирани 1 и 1-3 иновации на базата на своите ресурси. Това показва силно базирана на вътрешни ресурси иновация.

По-долу са обобщени отговорите на заинтересованите страни, свързани с иновативните дейности на фирмите от текстилната и облеклата в Косово в областта на текстила и областите на иновативна дейност.

Има много добри примери за иновативни дейности..., специализирани и конкурентни продукти на пазара с по-висока добавена стойност. Косовските компании имат ограничени ресурси... Няма много пазар, например за технологии в облеклото. Нова концепция. 3D печат върху текстил с рециклирани нишки...Пандемията многократно тласна продажбите онлайн. Повиши продажбите в онлайн каналите.

В допълнение, ние попитахме респондентите за важността на иновациите в определени аспекти, включително директен маркетинг, обратна връзка от клиенти за разработване на нов продукт, актуален продуктов каталог, софтуер за управление на процеси, интернет за продажби, социални мрежи и уебсайтове данните показват, че иновацията е изключително важна за бъдещето на компанията в посочените аспекти. Извлечените и анализирани данни показват, че компаниите смятат за много важна иновацията за софтуер за управление на процеси и уебсайт с коефициенти 3,98, съответно 3,8. Докато иновациите са изключително важни за продажбите и работата в мрежа със среден коефициент над 4. Като такива, иновациите обикновено се приемат като важен фактор за по-добра възможност за растеж в бъдеще.

Въпреки всички пречки и липсата на задълбочени познания за иновациите и управлението на иновациите, процесните иновации са най-разпространеният вид иновация в Косово и се свързва с подобряване на качеството и намаляване на разходите. Новите услуги или продуктови иновации са други ключови видове иновации, наблюдавани в предприятията в Косово ²⁰⁶.

4.6. Лидерство в компаниите за текстил и облекло в Косово

В нашето изследване имахме за цел да проучим приложението и значението на всеки пет стила на лидерство и да ги сравним. Въз основа на данните, извлечени от въпросника и представени в таблицата по-долу, най-важният стил на лидерство, оценяван от респондентите, е демократичният стил на лидерство със стойност на коефициент 4,28, базиран на включване, равно участие и дискусия ²⁰⁷. Вторият най-важен стил на лидерство е транзакционното лидерство

²⁰⁶ Реткочери, Б. и Куртешки, Р. (2019). Разбиране на текущото състояние на практиките за управление на иновациите в косовските фирми. *Управленски изследвания и практика*, 11 (1), 43-55.

²⁰⁷ Гастил, Дж. (1994). Определение и илюстрация на демократичното лидерство. *Човешки отношения*, 47 (8), 953-975.

(4.02), което се характеризира с вдъхновяваща комуникация, интелектуална стимулация, подкрепящо лидерство и лично признание са характеристики на транзакционното лидерство²⁰⁸. Третият най-важен стил на лидерство е транзакционният стил на лидерство с коефициент 3,15, прилагащ компенсация и признание, когато са изпълнени очакванията на лидерството. Тези резултати представят структурата на организацията в компаниите от текстилната и облеклата в Косово. Структурата е предимно плоска и без сложна йерархия. Прилагането на стила на лидерство е почти на същото ниво на важност. Най-прилаганият стил на лидерство е демократичният стил на лидерство с коефициент 3,98. Вторият най-приложен стил на лидерство е трансформационният стил на лидерство с коефициент 3,69. Най-малко прилаганият стил на лидерство е авторитарният стил с коефициент 2,35 .

С цел изследване на връзката между факторите, идентифицирани от теорията на Херцберг, и други фактори като инвестиции в човешки капитал и растеж на броя на служителите. По този начин ние провеждаме корелационен анализ RHO на Spearman и открихме връзка между увеличени брой служители в компанията и провежданите обучения за иновации. Също така се провеждат обучения за корелация за иновации с растеж на приходите и инвестициите. Това посочва значението на иновациите за растежа на компанията, изобразено с нарастването на броя на служителите. Също така, има връзка с наградите за лицата, които показват лоялност към компанията, и наградите за отделния член на персонала, който показва добро представяне. Това показва, че компанията, която обръща внимание на справедливото отношение към персонала, се представя по-добре.

Има широко съгласие сред учените относно въздействието на лидерството. Важно е да се проучи дали лидерите имат значение повече или по-малко в различни контексти²⁰⁹. С цел да проучим връзката между стиловете на лидерство, прилагани от мениджърите на човешки ресурси, с мотивационни фактори, иновации и растеж, ние открихме, че демократичният стил на лидерство е в корелация с честни политики и процедури в компанията, последователен, навременен, справедлив метод за оценка на служителите . От друга страна, трансформационното лидерство е в съотношение иновативното значение за бъдещето на компанията и дните за обучение за иновации и вида специфична инвестиция в човешки капитал. Транзакционното лидерство е в корелация с честни политики и процедури, последователен, навременен, справедлив метод за оценка на служителите. Всички тези стилове на лидерство отразяват характеристиките на другите променливи.

4.7. Мотивационният аспект на човешките ресурси на лидерството в текстилните и облекло компании в Косово

Мотивацията влияе върху качеството на човешките ресурси²¹⁰. Резултатите показват, че поддържането на справедливост, безопасност и доверие вероятно ще мотивира членовете към

²⁰⁸ Rafferty, AE, & Griffin, MA (2004). Измерения на трансформационното лидерство: Концептуални и емпирични разширения. *Тримесечник на ръководството* , 15 (3), 329-354.

²⁰⁹ Джоунс, BF, & Olken, BA (2005). Имат ли значение лидерите? Национално лидерство и растеж след Втората световна война. *The Quarterly Journal of Economics* , 120 (3), 835-864.

²¹⁰ Стерев, Н., Благоев, Д., & Копева, Д. (2017). Мотивация на персонала и на ръководителите на общинска администрация. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* , (476), 18-29.

по-високи производствени и общи стандарти ²¹¹. Следователно мотивацията на човешките ресурси е от съществено значение ²¹². Открихме връзка между обучението на работното място като специфична инвестиция в човешки капитал и наградите за отделния член на персонала, който показва добро представяне и лоялност. Това показва, че компаниите, които имат добро отношение към персонала относно представянето, са склонни да инвестират повече в служителите, за да развият капацитета си. Също така, наградата за представяне и лоялност е в отрицателна корелация с годината на създаване на компанията. Можем да заключим, че с опита на компаниите те получават повече знания и осведоменост за инвестициите в човешкия капитал и оценката на служителите.

В допълнение към това открихме връзка между възнагражденията за отделния служител, който показва добро представяне и ясни стандарти за постижими цели, състоянието на офиса и последователната, редовна обратна връзка за представянето, както и навременните и справедливи методи на оценка. Това показва, че компаниите, които показват признателност за представянето, са склонни да създават добро работно състояние и да създават стабилност във времето.

По-долу са обобщени отговорите на заинтересованите страни, свързани с мотивацията на служителите в бранша и мотивационни фактори:

Заплатите в текстилната и шивашката индустрия са най-ниските в региона...Това е възможност за мотивиране на служителите и привличане на необходимите експерти и изместване на производствената структура към продукти с по-добавена стойност...Увеличението на заплатите се отрази и на мотивацията на хората като други форми на подкрепа. Условия на труд и повишение.

Най-честите демотивиращи фактори са:

Дългите часове са предизвикателство...Липса на комуникация с персонала...Забавяне на плащанията за дълги...работни часове...Условия на работа...Неорганизирано отношение към работниците.

В нашето проучване сме използвали хигиенни фактори като фирмени политики, надзор, заплата, междуличностни отношения и условия на труд. Това са проблеми, свързани със средата на служителя ²¹³. Резултатите показват много положителна тенденция по отношение на напредъка, отговорността, постиженията, условията на труд, междуличностните отношения, фирмената и административната политика. Средният коефициент на надзор е най-висок сред всички фактори - 4,53. Вторият най-висок коефициент са условията на труд с 4,39, а третият е Междуличностните отношения с 4,38.

²¹¹ Кармели, А. и Тишлер, А. (2004). Връзките между нематериални организационни елементи и организационно представяне. Журнал за стратегическо управление, 25(13), 1257–1278.

²¹² Rahbi, DA, Khalid, K., & Khan, M. (2017). Ефектите на стиловете на лидерство върху мотивацията на екипа. Списание на Академията за стратегически мениджмънт, 16 (3).

²¹³ Syptak, JM, Marsland, DW, & Ulmer, D. (1999). Удовлетворение от работата: Прилагане на теорията на практика. Управление на семейна практика, 6 (9), 26.

ЗАКЛЮЧЕНИЯ И ПРЕПОРЪКИ ЗА ПОЛИТИКА

Текстилната индустрия и производството на облекло са били обект на различни процеси на преконфигуриране, за да се адаптират към политическите, екологичните, икономическите и конкурентните фактори. Имаме висока концентрация на предприятия върху микропредприятия и малки предприятия. Показателното от извлечените данни са средните предприятия с 28% е признак за растеж на индустрията. Като положителна тенденция в инвестициите, компаниите са увеличили инвестициите през годината.

По-голямата част от човешките ресурси, които са били активни в текстилната и шивашката индустрия преди конфликта от 1998-99 г. в Косово, са напуснали пазара, а сега по-голямата част от хората са нови поколения. От извлечените и анализирани данни установяваме, че компаниите смятат за изключително важни инвестициите в човешки ресурси за бъдещето на компаниите.

Средната месечна цена на труда се оценява на 446 евро и е най-конкурентоспособната в региона. Официалните данни показват, че 1864 души са заети в текстилната и шивашката промишленост, съответно 350 предприятия, или 1% от регистрираните служители в Косово. Данните, предоставени от компаниите, показват, че неформалността е висока.

Липсата на завършили професионално образование също се счита за недостатъчна, за да отговори на нуждите на текстила. Само 2 бакалавърски и 1 магистърски програми от 398 в областта на текстил и облекло, моден дизайн. Сред 155 валидирани програми за професионално образование, само 4 програми са в областта на текстила и облеклото от 2 доставчици. Няма предвидена програма за промишлено производство и машини за текстил и облекло. Липсата на професионално и високо образование се считат за недостатъчни, за да отговорят на нуждите на текстила.

Служителите оказват влияние върху трансформацията на всички нива на операции за бизнеса. Важно е как хората са вдъхновени и стимулирани да използват творческите си способности, за да подобрят резултатите на компанията си. Анализите показват, че компаниите смятат за много важна иновацията за софтуер за управление на процеси и уебсайт. Докато иновациите са изключително важни за продажбите и работата в мрежа със среден коефициент над 4. Като такива, иновациите обикновено се приемат като важен фактор за по-добра възможност за растеж в бъдеще.

Ефектите на стиловете на лидерство върху мотивацията на екипа. Мотивацията е съществена част от бизнес представянето и напредъка на съществуващия динамичен и конкурентен пазар. Много положителни тенденции са очевидни по отношение на напредъка, отговорността, постиженията, условията на труд, междуличностните отношения, фирмената и административната политика.

Най-важният стил на лидерство, оценяван от респондентите, е демократичният стил на лидерство, вторият по важност стил на лидерство е транзакционното лидерство, третият най-важен стил на лидерство е транзакционният стил на лидерство. Докато най-прилаганият стил на лидерство е демократичният стил на лидерство, вторият най-приложен стил на лидерство е трансформационният стил на лидерство, а най-малко прилаганият стил на лидерство е автократичният стил.

По-долу са изброени действията, необходими за насърчаване на иновациите в компаниите, базирани на подходящ човешки капитал и лидерски практики:

- Компаниите трябва да насърчават технологичния напредък и иновационните дейности.
- Компаниите трябва да прилагат инвестиции към човешкия капитал, с акцент върху специфичния човешки капитал като фактор за растеж.
- Компаниите трябва да прилагат мотивиращи фактори, за да бъдат конкурентоспособни на пазара по отношение на динамиката на човешките ресурси в Косово.
- Обучение, базирано на новите изисквания на индустрията.
- Сътрудничество с професионални училища и други местни производители.
- Създаване на конкретна програма за привличане на младежи да се включат в текстилния сектор.
- Освен това укрепване на Асоциацията на шивашката индустрия като източник на споделяне на ноу-хау.
- По-силно насърчаване на трансфера на технологии и знания.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

- Абербах, Джоел Д.; Рокман, Бърт А. (2002). *Провеждане и кодиране на елитни интервюта. Политология и политика*, 35(4), 673–676.
- Адамс, Дж., Хан, НТ, Raeside, R., & White, DI (2007). Изследователски методи за завършили студенти по бизнес и социални науки. SAGE Publications Индия.
- Aguinis, H., & Solarino, AM (2019). Прозрачност и възпроизводимост в качествените изследвания: Случаят с интервюта с елитни информатори. *Журнал за стратегическо управление*, 40 (8), 1291-1315.
- Акман, Г. и Йълмаз, Ч. (2008). Иновативна способност, иновационна стратегия и пазарна ориентация: емпиричен анализ в турската софтуерна индустрия. *Международно списание за управление на иновациите*, 12 (01), 69-111.
- Акровиро, KS, Olalekan, A., & Alhaji, SA (2018). Модериране на влиянието на стратегическите практики за управление на човешките ресурси върху представянето на малки и средни фирми, 2(4), 100-107.
- Ал-Шарафат, А. (2017). Влиянието на развитието на човешкия капитал върху финансовото представяне на селскостопанските предприятия: приложение в индустрията за бройлери. *Международно списание за бизнес и социални науки*, 8 (3), 179-186.
- Али, А. (2012). Ролята на лидерството в управлението на човешките ресурси: Предлагане на концептуална рамка на усъвършенстван модел на лидерство. *Интердисциплинарен вестник за съвременни изследвания в бизнеса*, 4 (6), 979-989.
- Алън, М. (2017). *Мъдрецът енциклопедия на методите за изследване на комуникацията* (т. 1-4). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc doi: 10.4135/9781483381411
- Амар, С., & Сами, Б. (2016). Влияние на човешкия капитал върху успеха на малките и средни предприятия. *Global Journal of Research in Business & Management*, 4 (2), 254-266.
- Асони, А. и Санандаджи, Т. (2015). Идентифициране на ефекта от висшето образование върху оцеляването на бизнеса и заетостта. *Икономика на малкия бизнес*, 46(2), 311–324.
- Benhabib, J., & Spiegel, MM (1994). Доказателство за ролята на човешкия капитал в икономическото развитие от агрегирани данни за различни държави. *Списание по парична икономика*, 34 (2), 143-173.
- Berg, BL, Lune, H., & Lune, H. (2004) *Качествени изследователски методи за социалните науки* (5). Бостън, Масачузетс: Пиърсън.
- Бери, JM (2002). Проблеми с валидността и надеждността при елитно интервюиране. *PS: Политология и политика*, 35 (4), 679-682.
- Бхандари, П. (2021). Променливи за посредник срещу модератор, извлечени на 21 май 2021 г. от <https://www.scribbr.com/methodology/mediator-vs-moderator/>
- Bigsten, A., & Gebreeyesus, M. (2007). Малките, младите и продуктивните: Детерминанти на растежа на производствената фирма в Етиопия. *Икономическо развитие и културни промени*, 55 (4), 813-840.

- Биланакос, К. (2011). *Оптимални договори и инвестиции в общ човешки капитал по Общата агенция* (№ 08-2011). Катедра по икономика на Кипърския университет.
- Birdi, K., Clegg, S., Patterson, M., Robinson, A., Stride, CB, Wall, TD, & Wood, SJ (2008). Въздействието на човешките ресурси и практиките за оперативно управление върху производителността на компанията: дългосрочно проучване. *Психология на персонала* , 61 (3), 467-501.
- Боуен, П., Роуз, Р. и Пилкингтън, А. (2017). Смесени методи-теория и практика. Последователен, обяснителен подход. *Международно списание за количествени и качествени методи на изследване* , 5 (2), 10-27.
- Voxall, P., Purcell, J., & Wright, PM (2007). Управление на човешките ресурси. В *Оксфордския наръчник по управление на човешките ресурси* .
- Буца, Г. (2018). Предизвикателствата на организационното управление. *Преглед на Академията на Сухопътните войски* , 23 (4), 275-281.
- Bugnes, S. (2008). Интервюиране на ориентирани към хората елити. *Берген, университет в Берген* .
- Campbell, BA, Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Преосмисляне на устойчиво конкурентно предимство от човешкия капитал. *Academy of Management Review* , 37 (3), 376-395.
- Кармели, А. и Тишлер, А. (2004). Връзките между нематериални организационни елементи и организационно представяне. *Журнал за стратегическо управление*, 25(13), 1257–1278.
- Карвальо, Н. и Йорданова, З. (2018) . Защо казвате не на иновациите? Доказателства от промишлени МСП в Европейския съюз. *Списание за технологично управление и иновации* , 13 (2), 43-56.
- Чеполина, С. (2011). „Разширена интелигентна устойчива организация в шивашката индустрия“. *Ню Делхи . Сборник доклади от Международната конференция за стратегии и иновации за устойчиво развитие в организациите* , Макмилън.
- Cerrato, D., & Piva, M. (2010). Интернационализацията на малките и средните предприятия: ефектът от семейното управление, човешкия капитал и чуждестранната собственост. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 617–644.
- Чарлз, А. (2016). Защо компаниите трябва да иновират или да умрат. *Инженерен факултет на университета в Бристол* .
- Кларк, Н. (2012). Оценяване на обучението и развитието на лидерството: гледна точка на нивата на анализ. *Развитие на човешките ресурси Тримесечно* , 23 (4), 441-460.
- Коеи и Марисън (2000). Методи на изследване в образованието (5-то издание). Лондон: Рутледж Фалмър.
- Купър, АС, Gimeno-Gascon, FJ, & Woo, CY (1994). Първоначалният човешки и финансов капитал като предиктори за представяне на ново предприятие. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371–395.
- Crook, TR, Todd, SY, Combs, JG, Woehr, DJ и Ketchen Jr, DJ (2011). Има ли значение човешкият капитал? Мета-анализ на връзката между човешкия капитал и представянето на фирмата. *Списание за приложна психология* , 96 (3), 443.
- Davidsson, P., & Gordon, SR (2011). Панелни проучвания за създаване на ново начинание: преглед, фокусиран върху методи и предложения за бъдещи изследвания. *Икономика на малкия бизнес* , 39(4), 853–876.
- ЕБВР (2021) Регионални икономически перспективи в регионите на ЕБВР, Горчиво възстановяване. Достъп на <https://www.ebrd.com/what-we-do/economic-research-and-data/rep.html>
- Efobi, U., & Orkoh, E. (2018). Анализ на въздействието на обучението по предприемачество върху растежа на фирмите: Квази-експериментални доказателства от Нигерия. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* , 10 (3), 524-542.
- Елиасон, Г. (2000). Индуриална политика, компетенции и ролята на науката в икономическото развитие: институционална теория на индустриалната политика. В *УЧЕЩОТО ОБЩЕСТВО* .
- Евромонитор Интернешънъл. Косово: Профил на страната-2018. Извлечено на 3 май 2021 г. от <http://www.euromonitor.com/Kosova-country-profile/report>
- Fleenor, JW (2006). Характерен подход към лидерството. *Психология* , 37 (1), 651-665.
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F. и Davidson, L. (2002) Разбиране и оценка на качествени изследвания. *Австралийско и новозеландско списание по психиатрия*, 36(6), 717-732.
- Гарднър, Дж. (1993). *Относно лидерството* . Саймън и Шустер.
- Гаши, Х. и Гаши, Р. Стратегическото управление като ключов фактор за влияние върху развитието на текстилната индустрия в страната Косово. В *ICSS XIX, 12-13 юли 2019 г. 19-та международна конференция по социални науки* (стр. 69).
- Гастил, Дж. (1994). Определение и илюстрация на демократичното лидерство. *Човешки отношения* , 47 (8), 953-975.
- Gilley, JW, Shelton, PM, & Gilley, A. (2011). *Лидерство за развитие. Напредък в развитието на човешките ресурси*, 13(3)

- Glaeske, A (2020). Анализ на текстилната и облеклната индустрия на Косово и Виетнам, извлечен на 23 януари 2022 г. от <https://static1.squarespace.com/static/5f7786765e16bc3b768e9874/t/5fbec4899b1ed0263738/5fbec4899b1ed02637386b1ed0263737b1263737b1d0263737b1d026b737b1d026b738b126373df>
- Goertzen, MJ (2017). Въведение в количествените изследвания и данни. *Доклади за библиотечни технологии*, 53 (4), 12-18.
- Голдщайн, Кенет (2002). Влизане на вратата: вземане на проби и завършване на елитни интервюта. *Политология и политика*, 35(4), 669–672.
- Hair Jr, JF, Wolfinbarger, M., Money, AH, Samouel, P., & Page, MJ (2015). *Основи на методите за бизнес изследване*. Рутледж.
- Харви, WS (2011). Стратегии за провеждане на елитни интервюта. *Качествено изследване*, 11 (4), 431-441.
- Наследство. (2018 г.). *Индекс на икономическата свобода*. Wwww.Heritage.Org. Извлечено на 23 декември 2020 г. от <https://www.heritage.org/index/pdf/2018/countries/Kosova.pdf>
- Херсона, С. и Сидхарта, И. (2017). влияние на лидерската функция, мотивацията и трудовата дисциплина върху представянето на служителите. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15 (3), 528-537.
- Херц, Б. (2019). Специфичен човешки капитал и чакаща безработица. *Списание по икономика на труда*, 37 (2), 467-508.
- Hitt, MA, & Duane, R. (2002). Същността на стратегическото лидерство: Управление на човешкия и социалния капитал. *Списание за лидерство и организационни изследвания*, 9(1), 3–14.
- Хюз, RL (1993). *Лидерство: Подобряване на уроците от опит*. Richard D. Irwin, Inc., 1333 Burrigge Parkway, Burrigge, IL 60521.
- Iddris, F. (2016) Иновационен капацитет: систематичен преглед и изследователска програма. *Интердисциплинарен вестник за информация, знания и управление*. том 11, 235-260.
- Илиев, Ю. (2006). Управление на човешките ресурси и необходим преход от теория към практика в българския корпоративен бизнес. *Годишник на ВНСС*, (1), 148-170.
- Jakurti, E., Dobranja, D., Bahtiri, L., & Veliu, M. (2021, декември). *Голямата картина. Прогресивен икономически дневен ред за Косово*. Фондация Фридрих Еберт. Извлечено на март 2022 г. от <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/Kosova/18983-20220301.pdf>
- Джербашиян, В., Слободян, С., & Вурвачаки, Е. (2015). Специфичен и общ човешки капитал в ендегенен модел на растеж. *Източноевропейска икономика*, 53 (3), 167-204.
- Джери, Х. и Соуай, С. (2014). Стратегическо управление и изпълнение на човешките ресурси: случай на подход при извънредни ситуации в Тунис. *Международно списание за хуманитарни и социални науки*, 4(6), 282-291.
- Джоунс, ВФ, & Олкен, ВА (2005). Имат ли значение лидерите? Национално лидерство и растеж след Втората световна война. *The Quarterly Journal of Economics*, 120 (3), 835-864.
- Jusufi, G., Ukaj, F., & Ajdarpašić, S. (2020). Ефектът от продуктовата иновация върху износа на косовските МСП. *Мениджмънт: Вестник по проблеми на съвременния мениджмънт*, 25 (2), 215-234.
- Кастрати, В. (2015). Технологични иновации на малки и средни предприятия в Косово: предизвикателства и бариери. *Европейски вестник за устойчиво развитие*, 4 (3), 145-145.
- Каур, SP (2013). Променливи в изследванията. *Индийско списание за изследвания и доклади в медицинските науки*, 3 (4), 36-38.
- Khan, MT, Humayun, AA, & Sajjad, M. (2015). Конотация на "Човешки капитал: концепция, ефекти и ползи. *Международно списание за информация, бизнес и управление*, 7 (1), 19.
- Хурана, К. (2018). Преглед на напредъка на бизнеса с текстил и облекло в Етиопия. *Изследователско списание за текстил и облекло*, 22 (3), 212-223.
- KIESA (2016) Ръководство за инвеститори август 2016 ИНВЕСТИРАНЕ В КОСОВА. Извлечено на април 2021 г. от <https://kiesa.rks-gov.net/desk/inc/media/A4BBAEFE-05E8-4768-A7B2-BA36E4A1B9A8.pdf>
- Klarmann, M., & Feurer, S. (2018). Контролни променливи в маркетинговите изследвания. *Маркетинг: ZFP-Journal of Research and Management*, 40 (2), 26-40.
- Копева, Д., Благоев, Д., & Щерев, Н. (2011). Индустиален растеж, инвестиционно поведение и иновации в България. *Регионални и бизнес изследвания*, 3 (1 доп.), 683-697.
- Косовска агенция по статистика. (2021). *Проучване на работната сила 1 тримесечие на 2021 г.* Извлечено на март 2022 г. от <https://ask.rks-gov.net/media/6355/lfs-q1-2021.pdf>
- Кухарчикова, А. (2014). Инвестицията в човешкия капитал като източник на икономически растеж. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 22 (1), 29-35.

- Kukaj, H., Morina, F., Misiri, V., & Grima, S. (2019). Международното бизнес сътрудничество като възможност за повишаване на конкурентоспособността и създаване на нови работни места: Случаят на Косово. *Европейски изследвания* , 22 (4), 60-69.
- Ламонт, М. и Уайт, П. (2005, май). Семинар за интердисциплинарни стандарти за систематично качествено изследване. В *Работилница на Националната научна фондация* .
- Lazear, EP (2003). Човешки капитал, специфичен за фирмата: подход за претегляне на уменията (№ w9679).
- Lazear, EP (2009). Човешки капитал, специфичен за фирмата: подход с претегляне на уменията. *Списание за политическа икономика* , 117 (5), 914-940.
- Леониду, LC (2000). Бариири пред управлението на износа: анализ на организацията и интернационализацията. *Списание за международно управление*, 6(2), 121-148
- Lipka A. (2010), Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury, *Oficina a Wolters Kluwer business, Warszawa*.
- Лобел, О. (2019). Изход, глас и иновации: Как политиката за човешкия капитал влияе на равенството (и как неравенството вреди на растежа). *Houston Law Review* , 57 (4).
- Мадсън, С. и Мусто, А. (2004). *Характеристики, умения и знания, необходими на успешните ръководители на човешки ресурси* . Избрани произведения.
- Mamabolo, MA, Kerrin, M., & Kele, T. (2017). Инвестициите в човешки капитал като източници на умения: Анализ на различни етапи на предприемачество. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management* , 9 (1), 1-12.
- Манчестър, CF (2012). Общ човешки капитал и мобилност на служителите: Как възстановяването на разходите за обучение увеличава задържането чрез сортиране и участие. *ILR Review* , 65 (4), 951-974.
- Мартин, ВС, McNally, JJ, & Кау, MJ (2013). Разглеждане на формирането на човешкия капитал в предприемачеството: мета-анализ на резултатите от обучението по предприемачество. *Вестник за бизнес рискове* , 28 (2), 211-224.
- Matlay, H., & Peters, M. (2005). Предприемачески умения за лидерство и управление на човешките ресурси, оценени от чираци в малки туристически бизнеси. *Образование+ обучение* , 47 , 575-591.
- Майо, А. (2001). Човешката стойност на предприятието: Оценка на хората като активи: наблюдение, измерване, управление, *Nicholas Brealey Publishing, Лондон*.
- Mehmood, ZUI, & Arif, MI (2011). Лидерство и HRM: Оценка на нови стилове на лидерство за ефективно управление на човешките ресурси. *Международно списание за бизнес и социални науки* , 2 (15).
- Мендоса-Силва, А. (2020). Иновационна способност: систематичен преглед на литературата. *Европейско списание за управление на иновациите* .
- Mincer, J. (1958). Инвестиции в човешки капитал и разпределение на личните доходи. *Списание за политическа икономика*, 66(4), 281-302.
- Mkandawire, SB (2019). Избрани общи методи и инструменти за събиране на данни в изследванията. *Избрани четива в образованието* , 2 , 143-153.
- Mojtahed, R., Nunes, MB, Martins, JT и Peng, A. (2014) . Оборудване на изследователя-конструктивист: Комбинираното използване на полуструктурирани интервюта и карти за вземане на решения. *Електронно списание за методи на бизнес изследвания* , 12(2), 87-95.
- Муда, С. и Рахман, MRCA (2016). Човешкият капитал в перспективата на жизнения цикъл на МСП. *Procedia Икономика и финанси* , 35 (2016), 683-689.
- Musbah, AR, Nabtoor, N., & Maram, M. (2016). Тестване на модела на връзката и въздействието на административното лидерство върху обучението на човешките ресурси и удовлетвореността на клиентите: моделиране на структурни уравнения (SEM). *Международно списание за бизнес и мениджмънт* , 11 (2), 127.
- Мустафа, М., Зогадж, А., & Абдиджику, Л. (2010). *Предизвикателства на реиндустриализацията в Косово* . Работен документ.
- Navaretti, GB, Falzoni, A., Turrini, A., (2001). „Решението да се инвестира в страна с ниски заплати: доказателства от италиански текстилни и облекла мултинационални компании.“ *Journal of International Trade and Economic Development*, 10, 4:451-70.
- Nicita, A., & Razzaz, S. (2003). *Кой има полза и колко?: как полът влияе върху благосъстоянието на профтяващата текстилна индустрия* (том 3029). Публикации на Световната банка.
- Nordås, НК (2004). *Световната текстилна и шивашка индустрия публикува споразумението за текстил и облекло* (№ 5). Дискусионен документ на СТО.
- Odhon'g, EA, & Omolo, J. (2015). Ефект от инвестициите в човешки капитал върху организационните резултати на фармацевтичните компании в Кения. *Global Journal of Human Resource Management* , 3 (6), 1-29.

- ОИСР (2013). *Оценка на Косовската иновационна система*. Извлечено на 23 януари 2022 г. от <https://www.oecd.org/south-east-europe/programme/Kosova%20Innovation%20Report%20English%20Version.pdf>
- ОИСР (2017). *Стойността на хората*. Извлечено на 12 януари 2021 г. от <https://www.oecd.org/insights/37967294.pdf>
- ОИСР (2021). *Конкурентоспособност в Югоизточна Европа 2021*. Извлечено на 23 януари 2022 г. от <https://www.oecd.org/development/competitiveness-in-south-east-europe-2021-dcbc2ea9-en.htm>
- Рак, Н. (1987). *Производителност, технологии и индустриално развитие: казус в текстила*. Световната банка.
- Парамесваран, М. (2003). Изграждане на капацитет за иновации. *Икономически и политически седмичник*, 38 (18), 1775-1776
- Патън, MQ (2005). Качествено изследване. Енциклопедия на статистиката в поведенческата наука.
- Паули, Ю. (2015). Растеж на МСП и инвестиции в човешки капитал (Случаят с Полша). *Studia Universitatis Babeş Bolyai-Negotia*, 60 (4), 5-22.
- Пиа Розина Довърн Пингър (2013). Есета за уменията, здравето и човешкото неравенство. *Universita't Mannheim*
- Пивац, С., Барач, Ж. А. и Тадич, И. (2017). Анализ на инвестициите в човешки капитал, коефициентите на рентабилност и характеристиките на компанията в ЕС в ЕС. *Хърватски преглед на оперативните изследвания*, 8 (1), 167-180.
- Ployhart, RE, & Moliterno, TP (2011). Появата на човешкия капитал: многостепенен модел. *Академия по управление преглед*, 36 (1), 127-150.
- Попов, А. (2014). Кредитни ограничения и инвестиции в човешки капитал: доказателства от обучението от икономики в преход. *Списание за финансово посредничество*, 23(1), 76–100.
- Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). Силни страни и ограничения на качествените и количествените методи на изследване. *Европейско списание за образователни изследвания*.
- Радев, Р. (2020). Продуктов пазарен профил на основните конкуренти в аутсорсинг сектора в България като ключов стратегически инструмент. *Научно списание Тракия*, 18 (1), 381-387.
- Rafferty, AE, & Griffin, MA (2004). Измерения на трансформационното лидерство: Концептуални и емпирични разширения. *Тримесечник на ръководството*, 15 (3), 329-354.
- Raffiee, J., & Coff, R. (2016). Микрооснови на специфичния за фирмата човешки капитал: Кога служителите възприемат своите умения като специфични за фирмата? *Списание Academy of Management*, 59 (3), 766-790.
- Rahbi, DA, Khalid, K., & Khan, M. (2017). Ефектите на стиловете на лидерство върху мотивацията на екипа. *Списание на Академията за стратегически мениджмънт*, 16 (3).
- Ratray, J., & Jones, MC (2007). Основни елементи на дизайна и разработването на въпросник. *Вестник по клинична медицинска сестра*, 16 (2), 234-243.
- Rauch, A., & Rijdsdijk, SA (2013). Ефектите на общия и специфичния човешки капитал върху дългосрочния растеж и провала на новосъздадените предприятия. *Теория и практика на предприемачеството*, 37 (4), 923-941.
- Rauch, A., Frese, M., & Utsch, A. (2005). Ефекти от човешкия капитал и дългосрочното развитие и използване на човешките ресурси върху растежа на заетостта в малкия бизнес: причинно-следствен анализ. *Теория и практика на предприемачеството*, 29 (6), 681–698
- Реткочери, Б. и Куртеши, Р. (2019). Разбиране на текущото състояние на практиките за управление на иновациите в косовските фирми. *Управленски изследвания и практика*, 11 (1), 43-55.
- Институт Риинвест. (2016). *Икономически потенциал в областния център*. https://www.riinvestinstitute.org/uploads/files/2016/September/20/Economic_Potentials_in_Region_Center1474371110.pdf https://pubdocs.worldbank.org/en/993701492011106034_mарт_106034.
- Ринауи, М., и Бекс-Гелнер, Ю. (2021). Преходи на пазара на труда след съкращения: ролята на професионалните умения. *Oxford Economic Papers*, 73 (1), 76-97.
- Ризваноли, А. (2014). (реп.). *Секторен профил на текстилната индустрия*. Министерство на външните работи на Финландия. Извлечено на април 2021 г. от <https://kiesa.rks-gov.net/desk/inc/media/EB1B7901-8E34-4A84-8B39-D901D1531AA6.pdf>
- Ромин, Х и М Албаладехо. (2002). Детерминанти на способността за иновации в малки фирми за електроника и софтуер в Югоизточна Англия. *Изследователска политика*, 21, 1053–1067
- Samans, R., Zahidi, S., & Leopold, TA (2017). Глобалният доклад за човешкия капитал 2017: подготовка на хората за бъдещето на работата. Световен икономически форум, Женева, Швейцария.
- Саунила, М. (2016). Подход за измерване на производителността за иновационни способности в МСП. *Международно списание за управление на производителността и производителността*.
- Скарси, Р. и Чеполина, С. (2016). Технологични иновации, позволяващи устойчивост на управлението на веригата за доставки. Рамка за шивашката индустрия. *Международно списание за трансфер на технологии и комерсиализация*, 14 (2). с. 196-213.

- Schork, S., Hebllich, B., & Terzidis, O. (2016). Ефективно лидерство в иновациите. *Университетска мрежа за иновации, Амстердам, Холандия*.
- Shahab, MA, & Nisa, I. (2014). Влиянието на лидерството и нагласите за работа върху удовлетвореността от работата и представянето на служителите. *Международно списание за мениджърски изследвания и изследвания*, 2 (5), 69-77.
- Смит, А. (1776). 1976. Изследване на природата и причините за богатството на народите. *RH Campbell и AS Skinner, Oxford: Oxford University Press. Адам Смит 145*.
- Стерев, Н., Благоев, Д., & Копева, Д. (2017). Мотивация на персонала и на ръководителите на общинска администрация. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (476), 18-29.
- Стори, Дж. (ред.). (2004). *Лидерство в организациите: Актуални проблеми и ключови тенденции*. Психология прес.
- Strauss, AL, & Corbin, JM (1990). *Основи на качествено изследване* (15). Нюбъри Парк, Калифорния: Сейдж.
- Сукамолсон, С. (2007). Основи на количествените изследвания. *Езиков институт Chulalongkorn University*, 1(3), 1-20.
- Сукамолсон, С. (2007). Основи на количествените изследвания. *Езиков институт Chulalongkorn University*, 1 (3), 1-20.
- Суонсън, RA, и Холтън, EF (2005). *Изследвания в организациите: Основи и методи в проучването*. Издателство Berrett-Koehler.
- Sweetland, SR (1996). Теория на човешкия капитал: Основи на една област на изследване. *Преглед на образователните изследвания*, 66 (3), 341-359.
- Syptak, JM, Marsland, DW, & Ulmer, D. (1999). Удовлетворение от работата: Прилагане на теорията на практика. *Управление на семейна практика*, 6 (9), 26.
- Тан, Е. (2014). Теория за човешкия капитал: холистична критика. *Преглед на образователните изследвания*, 84 (3), 411-445.
- Tekleselassie, TG, Berhe, K., Getahun, TD, Abebe, G., & Ageba, G. (2018). Детерминанти на производителността в производствения сектор в Етиопия: доказателства от текстилната и шивашката промишленост. *Световната банка*
- Косовската статистическа агенция (KAS). Статистика на международната търговия, 2020 г. Извлечено на април 2021 г. от <https://ask.rks-gov.net/en/Kosova-agency-of-statistics/add-news/international-trade-statistics-2020>
- Книга на фактите за света . Разгледайте всички страни Косово. (2022 г.). Извлечено на 5 май 2022 г. от <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/Kosova/>
- Тода, А. (2011). Колко важен е професионалният опит в настоящата Япония?: анализ с фокус върху специфичния за професията човешки капитал. *Japan Labour Review*, 8 (3), 56-77.
- Тудор, Л. (2018). Промяна в текстилната и шивашката индустрия. *Industria Textila*, 69 (1), 37-43.
- Удим М. (2019) Влияние на стила на лидерство върху мотивацията на служителите: Проучване на служителите, обслужващи в банковите органи. *Международно списание за бизнес маркетинг и мениджмънт* 4(7).
- USAID EMPOWER Частен сектор. Доклад за оценка и подбор на сектора. Извлечено на 03 юни 2020 г. от <http://Kosovaapparel.org/Portals/1/Kosova%20Sector%20Assessment%20Report.pdf?ver=2016-05-18-154600-647>
- VanderStoep, SW, & Johnson, DD (2008). *Изследователски методи за ежедневието: смесване на качествен и количествен подход* (Том 32). Джон Уайли и синове.
- Vicente, M., Abrantes, JL, & Teixeira, MS (2015). Измерване на капацитета за иновации във фирмите износители: ИНОВСКАТА СКАЛА. *Международен маркетингов преглед*.
- Vučur, G., Miloslavić, I., & Vošnjak, M. (2016). Анализът на управлението на човешките ресурси (HRM) в морското дело. *Ekonomski vjesnik: Преглед на съвременното предприемачество, бизнес и икономически въпроси*, 29 (S), 61-76.
- Wei, YC (2015). Служителите с високо ниво на човешки капитал обикновено имат по-голямо намерение за текучество? Модериращата роля на високоефективните HR практики и съответствие на ПО. *Преглед на персонала*, 44 (5), 739.
- Уелър, И. (2019). Специфичен човешки капитал: съпадаща перспектива. В *Наръчник за изследване на стратегическите човешки капиталови ресурси*. Издателство Едуард Елгар.
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, DA (2009). Изграждане на интегративен модел за растеж на малкия бизнес. *Икономика на малкия бизнес*, 32 (4), 351-374.
- Световна банка (2002, документ 2881): Работен документ за политически изследвания 2881, септември 2002 г. Извлечено на 12 януари 2021 г. от <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:825381/FULLTEXT01.pdf>
- Световната банка. (2020) Косово профил.¹ Книгата на световните факти . Разгледайте всички страни Косово. (2022 г.). Извлечено на 5 май 2022 г. от <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/Kosova/>

- Световната банка. (2020 г.). *Косовски профил*. Извлечено на 13 юни 2021 г. от <https://pubdocs.worldbank.org/en/993701492011106034/mro-ksv.pdf> Извлечено на 10 март 2021 г.
- Световната банка. (2021). Редовен икономически доклад за Западните Балкани „Озеленяване на възстановяването“. №20. Извлечено на април 2021 г. от <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/36402/Greening-the-Recovery.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Световната банка. (2017). *Република Косово Систематична диагностика на страната*. Световна банка, Вашингтон, окръг Колумбия. Извлечено на 23 декември 2020 г. от <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26573>
- Световната банка. (2017). *Правене на бизнес в Косово*. Извлечено на март 2022 г. от <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/Kosova#trading-across-borders>
- Световната банка. (2019 г., март). *Косово Държавен доклад: Констатации от Проучването на уменията към заетостта и производителността*. Извлечено на 20 март 2022 г. от <https://documents1.worldbank.org/curated/en/209751557432399449/pdf/Kosova-Country-Report-Findings-from-the-Skills-towards-Employment-and-Productivity-Survey.pdf>
- Световната банка. (2020 г.). *Правене на бизнес в Косово*. Извлечено на март 2022 г. от <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/k/Kosova/KSV.pdf>
- Райт, РМ, Michele Casmar, К., (1995). Когнитивната способност като модератор на връзката между личността и работата. *Вестник по мениджмънт* 21(6), 1129-1139.
- Йорданова, З. и Благоев, Д. (2016). Измерване на възможностите за иновации на българския ИТ сектор чрез фирмен иновативен модел на лидерство. *Икономически алтернативи*, 3, 379-393.
- Юсеф, АВ, Boubaker, S., Dedaj, B., & Carabregu-Vokshi, M. (2021). Дигитализация на икономиката и предприемачески намерения. *Технологично прогнозиране и социални промени*, 164, 120043.
- Юсов, WFW, Киан, TS и Идрис, МТМ (2013). Теория за два фактора на Херцберг за мотивацията на работа: изпълнява ли своята работа за днешната среда. *Глобално списание за търговия и управление*, 2 (5), 18-22.
- Zawislak, PA, et al. (2012) Капацитет за иновации: от технологично развитие до способност за транзакции. *Списание за технологии, мениджмънт и иновации*. том 7, № 2.
- Ziefle, M., Brauner, P., & van Heek, J. (2016). Намерения за използване на интелигентен текстил в домашна среда на ААЛ: Сравняване на по-млади и по-възрастни възрастни. В *Международна конференция за човешките аспекти на ИТ за възрастното население*. Springer International Publishing. с. 266-276.
- Зукерман, Х. (1972). Интервю с ултраелит. *Обществено мнение тримесечие*, 36 (2), 159-175.



University of National and World Economy (UNWE) Sofia, Bulgaria

Valdrin Dervishaj

**“Fostering textile and apparel companies to implement innovation leadership
of human resources; Kosovo Case”**

ABSTRACT

of dissertation for the acknowledgment of educational and scientific degree "Doctor" in the scientific specialty
"Organization and management of production (industry)"

Sofia, 2022

The dissertation consists of a total of 175 pages, incl. 154 pages of body text and 21 pages of appendices. Structurally, it is composed of an introduction, three chapters, a conclusion and a bibliography. There are 25 tables and 10 figures in the text. The cited literature sources are 237. The dissertation was discussed and directed for defence by the Department of Industrial Business at UNWE-Sofia.

Supervisor:

Prof. Dr. Nikolay Sterev
Prof. Dr. Florin Peci

Composition of the scientific jury:

Prof. Dr. Lyubcho Varamezov
Prof. Dr. Eng. Ognyan Andreev
Assoc. Prof. Dr. Elena Dragozova
Assoc. Prof. Dr. Zornitsa Yordanova
Assoc. Prof. Dr. Miglena Molhova-Vladova

Reserves:

Assoc. Prof. Dr. Vyara Milusheva
Prof. Dr. Milen Baltov

The defence of the dissertation will take place on September 16, 2022. from 03.00 in hall 2032A of UNWE. The materials for the defence are available to those interested in the "Scientific Councils" sector of the "Science" Directorate of UNWE-Sofia.

STRUCTURE OF THE DISSERTATION

The dissertation consists of a total of 175 pages, incl. 154 pages of body text and 21 pages of appendices. Structurally, it is composed of an introduction, three chapters, a conclusion and a bibliography. There are 25 tables and 10 figures in the text. The cited literature sources are 237.

Structurally, the content of the dissertation is as follows:

Acknowledgment	6
List of tables:	10
List of graphics:	11
1. CHAPTER I. INTRODUCTION AND BACKGROUND OF STUDY	13
1.1. Statement of the Research Problem	14
1.2. General and Specific Objectives	16
1.3. Scope and limitation of the study	18
1.4. Significance of the study	18
1.5. Research gap and research contribution to knowledge	18
2. CHAPTER II. LITERATURE REVIEW	19
2.1. Country profile	19
2.1.1. Demographics	20
2.1.2. Economic situation	21
2.2. Organization management	27
2.3. Operational management	29
2.4. Processes management	32
2.5. Human Resource Management	34
2.6. HUMAN CAPITAL	36
2.6.1. Definition of Human Capital; Perspectives	36
2.6.2. The Features of Human Capital	39
2.6.3. General Human Capital	42
2.6.4. Specific Human Capital (SHC)	46
2.6.5. Investment in human capital	48
2.7. LEADERSHIP	57
2.7.1. Leadership in HRM	60
2.7.2. Innovations Capabilities Through Company Innovative Leadership Model	68
2.7.2.1. Measurement of innovation capabilities	72
2.7.2.2. Innovative leadership; Contribution of leadership to the innovation of companies	74
2.7.3. MOTIVATIONAL ASPECT OF LEADERSHIP	75
2.8. ORGANIZATION GROWTH THEORIES	81
3. CHAPTER 3. RESEARCH METHODOLOGY	90
3.1. Introduction	90
3.2. Research Design	90
3.3. Mixed Research methods. The sequential, explanatory approach	90
3.4. Quantitative approach	92
3.5. Questionnaire as a research tool	95
3.6. Qualitative approach	97
3.7. Data collection process through quantitative and qualitative instruments	101

3.8. Sample selections on quantitative and qualitative research tools	104
4. CHAPTER IV. RESULTS AND ANALYSIS	106
4.1. Demographics	106
4.2. General business performance of textile and apparel industry in Kosova	108
4.3. Human capacities	114
4.4. Human capital investments	119
4.5. Innovation as a factor of growth in textile companies in Kosova	122
4.6. Leadership in textile and apparel companies in Kosova	127
4.7. Human resources motivational aspect of leadership in textile and apparel companies in Kosova	130
5. ANNEXES	139
Annex Nr.1. To apply Herzberg's theory to real-world practice	139
Annex Nr.2. Questionnaire applied for the research	141
Annex Nr.3. Questions of Elite Interview	146
Annex Nr 4. SWOT analysis for the innovation system in Kosova	147
Anex Nr. 5. Kosova main economic indicators	148
Annex Nr 6. Scores and indicators for science, technology and innovation	149
REFERENCES:	160

1. CHAPTER I. INTRODUCTION AND BACKGROUND OF STUDY

The textile and clothing sector is both a labour-intensive, low-wage industry and a dynamic, innovative sector, depending on which market segments one focuses upon. In the high-quality fashion market, the industry is characterized by modern technology, relatively well-paid workers and designers, and a high degree of flexibility. The competitive advantage of firms in this market segment is related to the ability to produce designs that capture tastes and preferences, and even better – influence such tastes and preferences – in addition to cost-effectiveness¹. However, this market segment has also seen a significant amount of relocation of production and outsourcing to lower-cost producers, often in geographical proximity to the major market².

The apparel industry has been subject to different reconfiguration processes to adapt itself to the political, environmental, economic, and competitive factors³. Recent globalization trends deeply affect the apparel supply chain by intensifying the industry competitive pressure. The emerging apparel value chain is high dispersing and it is composed of numerous different players all over the world (raw material suppliers, producers, assemblers, distributors, and retailers). This pace of change has resulted in increasing complexity, creating significant risk management challenges for companies to address. Companies have to develop new competencies and capabilities to face global competition, to gain and maintain a competitive advantage⁴.

Technology innovation is historically linked to the textile and apparel industry: the first sewing machines were invented⁵. Since the 90s tremendous shift caused by computers shrinking in size and growing in number and capacity. The once bold vision of Ubiquitous Computing is increasingly becoming reality, as more and more everyday objects and devices are equipped with sensors, actuators, computing, and communication technology⁶.

¹ Nordås, H. K. (2004). *The global textile and clothing industry post the agreement on textiles and clothing* (No. 5). WTO discussion paper.

² Navaretti, G.B., Falzoni, A., Turrini, A., (2001). "The decision to invest in a low-wage country: Evidence from Italian textiles and clothing multinationals". *Journal of International Trade and Economic Development*, 10, 4:451-70.

³ Cepolina, S. (2011). Fostering the garment industry competitiveness: the ICT contribution. *Global journal of enterprise information system*, 3(2), 5-14.

⁴ Scarsi, R., & Cepolina, S. (2016). Technology innovation enabling supply chain management sustainability. A framework for the apparel industry. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, 14(2). pp. 196-213.

⁵ Cepolina, S. (2011). 'Extended smart sustainable organisation in garment industry'. New Delhi. *Proceedings of the International Conference on Strategies & Innovations for Sustainable Development in Organizations*, McMillan.

⁶ Ziefle, M., Brauner, P., & van Heek, J. (2016). Intentions to Use Smart Textiles in AAL Home Environments: Comparing Younger and Older Adults. In *International Conference on Human Aspects of IT for the Aged Population*. Springer International Publishing. pp. 266-276.

1.3. Statement of the Research Problem

Adam Smith's (1976) (original work published in 1776) "The Wealth of Nations" set the foundations of all human capital productive stating that labor inputs are not only quantitative components, and the abilities can be acquired. This led to the division of labor could create more productive processes. The mechanism for enhancing the nation's wealth, therefore, is through specialization and exchange⁷. Nowadays, specialization and exchange have reached a high peak and have turned out to be each nation's aim and policy. Despite this, the issue now is the level of innovation and development in a particular sector. Export for many countries remains mission impossible due to lack of innovation, investments, access to money, and other barriers. Exports of textile products originating from Sub-Saharan countries have grown dramatically in the last decade. Recent trade initiatives, along with labor costs and improved integration into world markets, are giving further stimulus to the growth of the textile and apparel industry in certain countries⁸.

Kosova remains with a very negative trade balance. In all economic sectors, the trade balance is very negative. In the textile and apparel industry, export covers only 8% of the import indicating a desperate state of development. In this sense, studying the factors and evidencing the possibilities is very important for the future of Kosova's industrial development. On top of it, the academic contribution would be applicable in other studies for further development in other industrial sectors.

The trade balance and economic performance of the textile and apparel industry are tightly correlated with industrial development. Industrial development is dependent on the factors as follows: the innovations in new products and technologies; of selection dynamic markets for operation; of capacity to retain⁹. In addition to that, both industrial dynamics and economic growth, are macroeconomic phenomena that are driven by micro-level factors. Evidence and proofs for both processes can be found on the national, sectoral, and micro levels. We will focus on structural changes such as the level of competition; level of the labor force; level of innovation, and intra-firm changes which are directly connected with business growth¹⁰. Thus, to have a more micro approach toward industry development, the research aims to examine the companies in a specific industry like textile and apparel.

This industry is facing rapid and structural changes, and its role in the past for the economy of Kosova is one of the most profitable sectors. After the war, this sector changed with an unstructured privatization process, lack of investments, amortization of machinery, outdated

⁷ Smith, A. (1776). 1976. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. *RH Campbell and AS Skinner, Oxford: Oxford University Press. Adam Smith*145.

⁸ Nicita, A., & Razzaz, S. (2003). *Who benefits and how much?: how gender affects welfare impacts of a booming textile industry* (Vol. 3029). World Bank Publications.

⁹ Eliasson, G. (2000). Industrial Policy, Competence Blocs and the Role of Science in Economic Development: An Institutional Theory of Industrial Policy. *IN THE LEARNING SOCIETY*.

¹⁰ Kopeva, D., Blagoev, D., & Shterev, N. (2011). Industrial growth, investment behavior and innovations in Bulgaria. *Regional and Business Studies*, 3(1 Suppl.), 683-697.

technology, and high competition for cheap products from China and Turkey¹¹. We aim to evidence the drawbacks in the development of this sector and the chances for a more intensive development from a leadership, human capital, investments, and growth perspective.

1.4. General and Specific Objectives

The main objective of this research is to investigate fostering textile and apparel companies to innovation through proper human capital and leadership; case of Kosovo. The specific objectives were as follows;

- O1. To review the body of literature relating to the company growth and investment in human capital, leadership in HR and innovation;
- O2. Identification of the dimensions of HC that affect growth, innovation and leadership
- O3. Difference in the level of HC across industry, company size and gender leadership style and investment in HC
- O4. Investigating if HR leadership style affect motivation of employees

1.3. Research Questions

The objectives of this research will try to answer some specific research questions which will highlight the overall aims and objectives of carrying out the study. The research questions of this study are as following;

- O1.
 - R.1 What is the level of HC across industry, company size and gender leadership style and investment in HC?
 - O2.
 - R.2 Does level of education, health and performance affect growth, survival, innovation and leadership?
 - O3.
 - R.3 What is the level of awareness for the investments in human capital?
 - R.4 What are the investments resources used by companies?
 - R. 5 Do companies receive external services for human capital growth?
 - R. 6 How are expectations within companies in regard to the investment on human capital?
 - O4.
 - R. 7 Does HR leadership style affect motivation of employees?
 - R. 8 How is planned and implemented the human capital investment within the firm?

2. CHAPTER II. LITERATURE REVIEW

2.1. Country profile

In this section, we will bring some aspects of the economic development and demography of Kosova. This will allow the reader to understand the context of the study and the developments in the industry. To develop this section, we have used mostly studies developed by home authors and researchers, even though the literature is very wage. However, we have tried our best to collect all

¹¹ Pack, H. (1987). *Productivity, Technology, and Industrial Development: A Case Study in Textiles*. The World Bank.

possible research and papers run in this field to allow the reader without economical and demographical background to understand easily the research.

2.1.1. Demographics

Kosova is located in Southeast Europe, on the border with Albania, Macedonia, Montenegro, and Serbia. The number of populations is 1,895,250. Where 25% of the population is under 15 years old. Approximately, 67% of the population is between the age of 15 to 65 years old. Also, around 70% of the population is under the age of 35¹². The total workforce is 500,300 including those employed in the grey economy. Where 4.4% are involved in agriculture 17,4% in industry and services with 78.2%¹³.

The average age of Pension Fund Contributors during 2020 decreased slightly to 40.9, from 41.0 in the previous year. While the number of contributors from the private sector is lower than the public sector's total number of contributors as presented in the table below. This is an indication that there is a high dependency on public sector employment and the salaries are higher in the public sector.

2.1.2. Economic situation

Kosova is categorized as a lower-middle-income nation and is one of four European countries that have witnessed annual economic growth since the onset of the global financial crisis in 2008¹⁴. The economy has shown progress in transitioning to a market-based system and maintaining macroeconomic stability, but it is still highly dependent on the international community and the diaspora for financial and technical assistance. The growth of real GDP has outperformed neighboring countries and is projected to have a steady growth. However, weaknesses in competitive ability weigh on medium-term prospects¹⁵.

During the pandemic period, the Kosova economy met a slowdown. The economic recovery started in 2021. In November 2021, the EBRD report showed that the growth rate is 7.7%¹⁶ while in January 2022 the Governor of the Central Bank of Kosova stated that the growth rate was 9.9% in 2021. However, actual economic growth can only restore losses in two years¹⁷. Even though, the likable GDP growth rate, remittances from the diaspora - located mainly in Germany, Switzerland, and the Nordic countries are estimated to account for about 17% of GDP and international donor assistance accounts for approximately 10% of GDP. With international

¹² Youssef, A. B., Boubaker, S., Dedaj, B., & Carabregu-Vokshi, M. (2021). Digitalization of the economy and entrepreneurship intention. *Technological Forecasting and Social Change*, 164, 120043.

¹³ The world Facebook. Explore All Countries Kosova. (2022). Retrieved 5 May 2022, from <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/Kosova/>

¹⁴ Youssef, A. B., Boubaker, S., Dedaj, B., & Carabregu-Vokshi, M. (2021). Digitalization of the economy and entrepreneurship intention. *Technological Forecasting and Social Change*, 164, 120043.

¹⁵ Euromonitor International. Kosova: Country Profile-2018. Retrieved 3 May 2021, from <http://www.euromonitor.com/Kosova-country-profile/report>

¹⁶ EBRD (2021) Regional Economic Prospects in the EBRD Regions, Bittersweet recovery. Accessed at <https://www.ebrd.com/what-we-do/economic-research-and-data/rep.html>

¹⁷ World Bank (2020) Kosova profile. <https://pubdocs.worldbank.org/en/993701492011106034/mpo-ksv.pdf> Retrieved 10 March 2021.

assistance, Kosova has been able to privatize a majority of its state-owned enterprises. Kosova's citizens are the second poorest in Europe, after Moldova¹⁸. GDP per capita is 4145 US\$¹⁹.

Besides the fact that Kosova managed to record positive growth rates over two decades, the economy is still characterized by extremely limited regional or global economic integration, political instability, corruption, unreliable energy supply, a large informal economy estimated at 35 percent of GDP, and a tenuous rule of law, including a lack of contract enforcement²⁰. Several goods (garments, textiles, and food) and services (travel and communications) are among Kosova's comparative advantages. Manufacturing has the potential to foster income and exports and generate skilled and unskilled employment. However, manufacturing and modern services have been held back by regulatory constraints and infrastructure gaps. An unfavourable business environment, weak infrastructure, and firms' poor access to technology and finance reduce growth prospects, profitability, and competitiveness and they encourage investments in non-tradable sectors²¹.

2.1.2.1. Technology for innovation

Technology advancement is one of the growth factors for companies. Investment in new technology, machinery, and facilities is seen as a necessary component of future corporate growth. Qualitative research, conducted with companies active in the textile and apparel industry found that they have all made some form of investments ranging from 10,000 to 200,000 euros in the current and previous years. Investment in new machinery was common to assure enhanced work technology and more specialized and quality output²². Research with more than 100 companies, asked about the company's aimed investments throughout the year is showed that 31% of respondent's company's objectives for investment during the year is the investment in technology, 30% in human resources, 26% in raw materials, and 13% in marketing²³. Low access to finance hampers investments, innovation, and technology adoption²⁴. Significant investments in modern technology-based machines significantly improve manufacturing processes and creative products. Furthermore, some businesses have invested in modern handicraft technologies and engaged handicraft specialists²⁵. Technological advances are being created to enhance textile and apparel manufacturing and commerce to catch fashion trends, the productivity of mass production,

¹⁸ The world Facebook. Explore All Countries Kosova. (2022). Retrieved 5 May 2022, from <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/Kosova/>

¹⁹ World Bank (2020). *Kosova profile*. Retrieved 13 June 2021, from <https://pubdocs.worldbank.org/en/993701492011106034/mpo-ksv.pdf> Retrieved 10 March 2021.

²⁰ Heritage. (2018). *Index of Economic Freedom*. Wwww.Heritage.Org. Retrieved December 23, 2020, from <https://www.heritage.org/index/pdf/2018/countries/Kosova.pdf>

²¹ World Bank Group. 2017. *Republic of Kosova Systematic Country Diagnostic*. World Bank, Washington, DC. Retrieved December 23, 2020, from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26573>

²² Glaeske, A (2020). Analysis of Kosova and Vietnam's Textile and Apparel Industries Retrieved January 23, 2022, from <https://static1.squarespace.com/static/5f7786765e16bc3b768e9874/t/5fbec4899b1ed03538be22b4/1606337674647/Project+1.pdf>

²³ Gashi, H., & Gashi, R. Strategic Management as Key Influencer on the Development of Textile Industry in the Country of Kosova. In *ICSS XIX, 12-13 July 2019 19th International Conference on Social Sciences* (p. 69).

²⁴ OECD (2021). *Competitiveness In South East Europe 2021*. Retrieved January 23, 2022, from <https://www.oecd.org/development/competitiveness-in-south-east-europe-2021-dcbc2ea9-en.htm>

²⁵ Riinvest Institute. (2016). *Economic potentials in region centre*. https://www.riinvestinstitute.org/uploads/files/2016/September/20/Economic_Potentials_in_Region_Center1474371110.pdf

following environmental benefits, adjust to highly sophisticated buyers, and produce new products for new demands²⁶.

Examples of such technological advancement are Kosovatex and TexCo. In 2012, Kosovatex constructed a production plant using cutting-edge technologies. Despite these expenditures, the apparel/textiles business has produced few technological breakthroughs²⁷. These two companies are examples of investments that have created employment opportunities, export potential, and industry growth. Research with textile and apparel industry companies is evidenced that in terms of technology, 63 percent of the company has a high level of technology, 28 percent said they have a moderate level of technology, and 9 percent said their company has a poor level of technology within their operation (see table 4)²⁸.

However, textile and apparel companies easily face a situation where they possessed the necessary machinery but not enough workers to fully utilize their capacities. Due to inadequate and unqualified workers, one company was confirmed to be using less than half of its capacity²⁹. The education system must prepare students for the labor market, in this case, it results in students being underprepared for the labor market. Companies who attempted to employ but experienced difficulty due to skill mismatches³⁰. Besides the technological advancements, and highly skilled employees, technology adoption is facilitated³¹. However, Kosova has established a local economic development strategy 2019-2023, which outlines innovative solutions for overcoming obstacles to attracting foreign investors through adequate professional education, developed human capital and infrastructure projects, improved regulatory environment, and better protection and security for potential foreign investors³².

Few companies saw it as an opportunity to establish cooperation with international brands and produce for them. The combination of the benefits of external and local manufacturing partners results in high-quality, low-cost production. Local partners profit from such collaboration in the following ways: 1) provision of modern "know-how"; 2) greater use of production capacity; 3) avoidance of challenges related to product placement; and) obtaining expertise from the famous overseas partner³³. For companies in Kosova cooperation started to be seen as an opportunity with

²⁶ Tudor, L. (2018). Change in textile and clothing industry. *Industria Textila*, 69(1), 37-43.

²⁷ Glaeske, A (2020). Analysis of Kosova and Vietnam's Textile and Apparel Industries Retrieved January 23, 2022, from <https://static1.squarespace.com/static/5f7786765e16bc3b768e9874/t/5fbec4899b1ed03538be22b4/1606337674647/Project+1.pdf>

²⁸ Gashi, H., & Gashi, R. Strategic Management as Key Influencer on the Development of Textile Industry in the Country of Kosova. In *ICSS XIX, 12-13 July 2019 19th International Conference on Social Sciences* (p. 69).

²⁹ Riinvest Institute. (2016). *Economic potentials in region centre*. Retrieved March 20, 2022, from https://www.riinvestinstitute.org/uploads/files/2016/September/20/Economic_Potentials_in_Region_Center1474371110.pdf

³⁰ World Bank. (2019, March). *Kosova Country Report: Findings from the Skills towards Employment and Productivity Survey*. Retrieved March 20, 2022, from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/209751557432399449/pdf/Kosova-Country-Report-Findings-from-the-Skills-towards-Employment-and-Productivity-Survey.pdf>

³¹ Khurana, K. (2018). An overview of textile and apparel business advances in Ethiopia. *Research Journal of Textile and Apparel*, 22(3), 212-223.

³² OECD (2021). *Competitiveness In South East Europe 2021*. Retrieved January 23, 2022, from <https://www.oecd.org/development/competitiveness-in-south-east-europe-2021-dcbc2ea9-en.htm>

³³ Kukaj, H., Morina, F., Misiri, V., & Grima, S. (2019). International Business Cooperation as an Opportunity to Increase Competitiveness and to Generate New Jobs: The Case of Kosova. *European Research Studies*, 22(4), 60-69.

examples like TexCo Knitwear Factory. However, with all the technological advancements that the industry has faced during the last decade, still the lack of understanding of the potential advantages of innovation, and insufficient levels of investment in R&D and innovation drawback us from a powerful private sector with products that are competitive in foreign markets³⁴.

2.2. Human Resource Management

Modern organizations are seeking innovative ways that will help them to achieve better results in problem-solving, communication, conflict resolution, motivation, and employee engagement in team decision-making. In this regard, sophisticated practices, as well as methods in organizational management, have appeared with the objective of attaining more customers, lowering costs, attaining higher sales levels, enhancing market share, achieving higher quality and better productivity, and developing innovative products through adequate human resource management³⁵. The term "human resources" was initially used in the early 1900s and became increasingly popular in the 1960s to refer to the individuals who work for the organization³⁶. Therefore, the concept of human resource management has emerged (HRM). Human resource management referred to the management of work and people to achieve the organization's goals³⁷.

Employees are viewed as human capital in this sense. The objective, like with other organizational assets, is to make the best use of personnel while minimizing risk and optimizing the rate of return on investment³⁸. This human capital investment would improve organizationally specific knowledge and provide employees with a diverse set of knowledge, skills, abilities, and other qualities. The premise is that by improving employees' KSAOs, they would be better able to provide high-quality products and services at the lowest possible cost, adapt to change, and contribute to firm competitiveness through product or process innovation³⁹. This attempt aims at creating human capital within the organization.

2.3. HUMAN CAPITAL

In this part, we will elaborate the role of the human factor approaches and perspectives on the influence of the people in developing the organization.

2.3.1. Perspectives on Human Capital;

The role of the human factor approaches and mechanisms for influencing people in organizations shows a fruitful way of understanding and developing the organization with the idea that humans as the most valuable asset of any organization and, accordingly, a possible bearer of a lasting

³⁴ OECD (2013). *Assessment of the Kosova Innovation System*. Retrieved January 23, 2022, from <https://www.oecd.org/south-east-europe/programme/Kosova%20Innovation%20Report%20English%20Version.pdf>

³⁵ Bucăța, G. (2018). The challenges of organizational management. *Land Forces Academy Review*, 23(4), 275-281.

³⁶ Akpoviro, K. S., Olalekan, A., & Alhaji, S. A. (2018). Moderating Influence of Strategic Human Resources Management Practices on Small-Medium Firm Performance, 2(4), 100-107.

³⁷ Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). Human resource management. In *The Oxford handbook of human resource management*.

³⁸ Akpoviro, K. S., Olalekan, A., & Alhaji, S. A. (2018). Moderating Influence of Strategic Human Resources Management Practices on Small-Medium Firm Performance.

³⁹ Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel psychology*, 61(3), 467-501.

competitive advantage of the organization⁴⁰. Human capital broadly is defined as the knowledge, skills, abilities, and competencies demonstrated by individuals. In the early phase of development of literature, people were treated uniformly and without particular attention to the individuals' characteristics. Since the mid-1960s, there's been expanding theoretical contribution arguing the significance of individuals in economic development – their capacities, their knowledge, and their skills. Or then again, as such, human capital⁴¹.

Discussions about the role of people for the future of the nation and in particular for the national economy are wide and date from early history. Smith considered that people are a key element in national wealth. Becker considered this approach as the “Human Capital Revolution” which began with pioneers including Ted Schultz, Jacob Mincer, Milton Friedman, Sherwin Rosen, and others from the University of Chicago⁴². As such, individuals and society originate economic benefits from investments in an individual⁴³. Before that, the capital was considered money in the bank account, shares or land, etc. But, the intellectual contribution of authors like Mincer, Schultz, and Becker introduced a new course for the concept of capital, considering the HC as a core component of the company which requires investments⁴⁴.

Human capital is defined as the stock of knowledge and personal skills an individual has, and other personal characteristics⁴⁵ which are considered as a production factor that is improvable by education, training, experience, and cognitive skills^{46,47}. Mayo categorized human capital into three groups. Capability and potential, the educational level, professional skills, experience, attitudes, personal networks, values, and the ability of current employees to evolve within the organization⁴⁸. Human capital's significance lies in the reality that it has the vast majority of the knowledge within the organization, especially tacit knowledge which is unique and difficult to imitate⁴⁹.

However, companies are required to emphasise the roles of human capital into different life cycle stages to suit the needs of each stage. Each stage requires its own operating systems, strategies, and structures. Therefore, as the most important asset, companies need to distinguish human

⁴⁰ Iliev, Y. (2006). Human Resource Management i ½ A Necessary Transition from Theory to Practice in Bulgarian Corporate Business. *Godishnik na UNSS*, (1), 148-170.

⁴¹ OECD (2017). *The Value of People*. Retrieved January 12, 2021, from <https://www.oecd.org/insights/37967294.pdf>

⁴² Tan, E. (2014). Human Capital Theory: A Holistic Criticism. *Review of Educational Research*, 84(3), 411–445.

⁴³ Sweetland, S. R. (1996). Human capital theory: Foundations of a field of inquiry. *Review of educational research*, 66(3), 341-359.

⁴⁴ Lipka, A. (2010). *Inwestycje w kapital ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*. Oficyna a Wolters Kluwer business.

⁴⁵ Wright, P. M., Michele Kacmar, K., (1995). Cognitive Ability as a Moderator of the Relationship Between Personality and Job Performance. *Journal of Management* 21(6), 1129-1139.

⁴⁶ Pia Rosina Dovern Pinger (2013). Essays on skills, health and human inequality. *Universita i Mannheim*

⁴⁷ Mincer, J. (1958). Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of political economy*, 66(4), 281-302.

⁴⁸ Mayo, A. (2001). *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets: Monitoring, Measuring, Managing*, Nicholas Brealey Publishing, London.

⁴⁹ Hitt, M. A., & Duane, R. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3–14.

capital. Hence, the investments in human capital provide companies with advantages in value creation and performance superiority⁵⁰.

2.3.2. General Human Capital

The perception and understanding of human capital as a management function and the assessment of HC capacity sustainability is a crucial component in decision-making for business growth⁵¹. Most scholars articulate the difference between general and firm-specific human capital in the logic that firm-specific human capital⁵². Human capital resources get created in individual-level employee's knowledge, skills, abilities, and other characteristics (KSAOs)⁵³. GHC are his skills that are applied in various industries. General skills, in the other occupations, are required as well⁵⁴.

Employees with the degree from the highest-ranked programs in their field bring to the firm the most human capital. With time they tend to collect knowledge, tacit and firm-specific, and build social capital⁵⁵. The study with 12,163 observations provided evidence that the link between human capital and performance is stronger when human capital is firm-specific rather than general⁵⁶. Even though the specific human capital contributes more to the performance of the company, the cost of specific in cases of laying-off is carried by the employee⁵⁷. The general human capital effects growth in the long run. And, owners with high general human capital⁵⁸. As far as the investment in general human capital has an impact on the performance of the company, still, there is evident the lack of investment in GHC from employers and employees⁵⁹.

In general, it is believed that people with high general human capital are more likely to leave their job due to better alternatives⁶⁰. Despite that, research aiming to measure the impact of GHC on retention of employees finds a positive correlation, suggesting that the company that supported the program of tuition sponsoring increased the retention of employees⁶¹. Even though general human

⁵⁰ Muda, S., & Rahman, M. R. C. A. (2016). Human capital in SMEs life cycle perspective. *Procedia Economics and Finance*, 35(2016), 683-689.

⁵¹ Radev, R. (2020). Product-market profile of the main competitors in the outsourcing sector in bulgaria as a key strategic instrument. *Trakia Journal of Sciences*, 18(1), 381-387.

⁵² Lazear, E. P. (2009). Firm-specific human capital: A skill-weights approach. *Journal of political economy*, 117(5), 914-940.

⁵³ Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of management review*, 36(1), 127-150.

⁵⁴ Rinawi, M., & Backes-Gellner, U. (2021). Labour market transitions after layoffs: the role of occupational skills. *Oxford Economic Papers*, 73(1), 76-97.

⁵⁵ Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, 44(1), 13-28.

⁵⁶ Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of applied psychology*, 96(3), 443.

⁵⁷ Herz, B. (2019). Specific human capital and wait unemployment. *Journal of Labor Economics*, 37(2), 467-508.

⁵⁸ Rauch, A., & Rijdsdijk, S. A. (2013). The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 923-941.

⁵⁹ Bilanakos, C. (2011). *Optimal Contracts and Investment in General Human Capital under Common Agency* (No. 08-2011). University of Cyprus Department of Economics.

⁶⁰ Wei, Y. C. (2015). Do employees high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and PO fit. *Personnel Review*, 44(5), 739.

⁶¹ Manchester, C. F. (2012). General human capital and employee mobility: How tuition reimbursement increases retention through sorting and participation. *ILR Review*, 65(4), 951-974.

capital positively affected turnover intention, person-organization fit can directly decrease personal turnover intention⁶².

The skills weight model presented a different perspective related to the classification of human capital. Assuming that each job requires a diverse set of skills and that each of these skills is general in the sense that it can be applied to other businesses. The distinction is that companies vary in weighting the skills. A real-life case is a new Silicon Valley start-up that offers corporate tax optimization tools. The average managerial employee of this firm must have a basic understanding of tax rules, economics, software, and Java programming. None of these abilities are firm-specific on their own. Java is a popular programming language in the Valley. However, the application of these skills, namely in the amounts engaged at the start-up in the discussion, is unlikely to be repeated in many, whether any, many companies. A supervisor who exits a start-up might have a hard time finding a position that requires him to use all of the skills he learned there. If it happens it is a good match. The second job may include some economics and tax expertise, but not too much programming. It may also depend on taxation and programming, but with no regard for economics⁶³.

The Lazer Skills Weight Model of presented in the equation. A worker with skills set (A, B) has potential earnings at the firm (i) given by:

$$(1) y_i = \lambda_i A + (1-\lambda_i) B$$

The λ_i denotes that firm i may weigh the two skills (A and B) differently from firm j .

In this sense, it is argued that KSAOs are considered part of general human capital unless they match a firm's KSAO needs. They become firm-specific human capital in two ways. First, if no other firm requires such a set of KSAO, and secondly in cases of quasi firm-specific human capital⁶⁴. Quasi firm-specific human capital emerges when we face restrictions to moving from one firm to another⁶⁵.

2.3.3. Specific Human Capital (SHC)

This part of the literature review is named specific human capital, aiming to accept the viewpoints of all the schools of thought related to the classification of human capital. Specific human capital can be studied from individual, firm, and industry levels. In general, it is assumed that firm-specific knowledge is tacit and takes the individual absorptive capacity that new employees lack⁶⁶. Specific human capital may be important for certain tasks at a certain time; thus, specific human capital has few applications outside this context⁶⁷. However, it is very difficult for employers and employees

⁶² Wei, Y. C. (2015). Do employees high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and PO fit. *Personnel Review*, 44(5), 739.

⁶³ Lazear, E. P. (2003). Firm-specific human capital: A skill-weights approach (No. w9679).

⁶⁴ Weller, I. (2019). Specific human capital: A matching perspective. In *Handbook of research on strategic human capital resources*. Edward Elgar Publishing.

⁶⁵ Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395.

⁶⁶ Raffiee, J., & Coff, R. (2016). Micro-foundations of firm-specific human capital: When do employees perceive their skills to be firm-specific? *Academy of Management Journal*, 59(3), 766-790.

⁶⁷ Rauch, A., & Rijdsdijk, S. A. (2013). The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 923-941.

to make a sharp distinction between specific and general human capital⁶⁸. Presumably, if a manager leaves the company will face difficulty to find a firm that can employ all the skills that the manager acquired at the first firm.⁶⁹

Companies face competition not only in the sphere of attracting and retaining customers, but also are involved in a rigorous competition for human resources-specific technical knowledge and skills⁷⁰. As such, SHC is directly related to the domain of a small-scale business. Specific human capital helps running the business firm and the ways to increase productivity and should help the organization of business successfully⁷¹. On top of that, employees with long experience in the same company have more propensity to stay in the same job to prevent loss of the human capital⁷².

Participation of specific human capital in certain occupations varies between and within countries. Accumulated human capital can depreciate, and lose its value⁷³. In addition to that, participation of specific human capital has declined over time between and within industries. So, as explained in the equation, $\omega_{c,t}^s$ and $\omega_{c,i,t}^s$ be the shares of specific human capital in county c at time t and in the industry i in country c at time t . In turn, let $\omega_{c,i,t}$ be the share of employment in the industry i in country c at time t and Δ denote the change over two consecutive periods⁷⁴. We have that

$$\Delta\omega_{c,t}^s = \sum_i \bar{\omega}_{c,i}^s \Delta\omega_{c,i,t} + \sum_i \bar{\omega}_{c,i} \Delta\omega_{c,i,t}^s$$

Most of them are afraid of investing in specific human capital due to the assumption of emerging situations where another party may blackmail the investor on specific training or activity that increases the specific human capital. At this point, it is more adequate to co-invest and this way is created a win-win situation⁷⁵.

2.3.4. Investment in human capital

Any organization working together relies upon various assets, for example, physical, financial information, and (HR). The last one is an organization's most vital asset because of its extraordinary value and potential to create, lead and advance overall procedure, i.e., it is an

⁶⁸ Weller, I. (2019). Specific human capital: A matching perspective. In *Handbook of research on strategic human capital resources*. Edward Elgar Publishing.

⁶⁹ Lazear, E. P. (2009). Firm-specific human capital: A skill-weights approach. *Journal of political economy*, 117(5), 914-940.

⁷⁰ Radev, R. (2020). Product-market profile of the main competitors in the outsourcing sector in Bulgaria as a key strategic instrument. *Trakia Journal of Sciences*, 18(1), 381-387.

⁷¹ Rauch, A., & Rijdsdijk, S. A. (2013). The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 923-94

⁷² Toda, A. (2011). How important is occupational experience in current Japan?: analysis with focus on occupation-specific human capital. *Japan Labor Review*, 8(3), 56-77.

⁷³ Kopeva, D., Blagoev, D., & Shterev, N. (2011). Industrial growth, investment behavior and innovations in Bulgaria. *Regional and Business Studies*, 3(1 Suppl.), 683-697.

⁷⁴ Jerbashian, V., Slobodyan, S., & Vourvachaki, E. (2015). Specific and general human capital in an endogenous growth model. *Eastern European Economics*, 53(3), 167-204.

⁷⁵ Weller, I. (2019). Specific human capital: A matching perspective. In *Handbook of research on strategic human capital resources*. Edward Elgar Publishing.

organization's basic capital⁷⁶. In a report by World Economic Forum in 2017, analyzing the human capital and preparing people for the future of work are identified as three main aspects of human capital. At first, continuously development of people, second, know-how is key to economic development, and third, experience, capacities, and abilities influence future economic development⁷⁷.

Becker argued that schooling, training courses, and medical care expenses are investments that increase health, and earnings, or make the employee consider more the job⁷⁸. In one word, this is an investment in human capital. As we move to an information-based economy, learning, attitudes, and skills establish a crucial resource in supporting financial development and decreasing social imbalance in developing nations⁷⁹. Companies that are trained, experienced, highly educated, and specialized in their activity, having more elevated amounts of innovative aptitudes will decidedly impact financial performance⁸⁰. Owners with high general human capital compensate for their human capital investment by growing their enterprises more than owners with low human capital, thereby, reducing the risk of failure⁸¹. Entrepreneurship-specific human capital creation can be predisposed by entrepreneurship-specific education⁸². But there are scholars who disagree with the hypothesis that education enhances economic growth. Even though human capital amassing has for quite some time been viewed as a vital factor in monetary advancement⁸³ An expansion in the supply of education has produced a slight decline in the returns to schooling⁸⁴.

The examination was directed utilizing an example of approx. 5,000 EU organizations from the data innovation industry (covering the period 2011-2015). Moreover, the examination tried whether the dimension of HC speculations contrasts essentially concerning organization measure, posting status, and several enlisted trademarks. The examination affirmed that organization measure impacts the normal worker costs, implying that a bigger organization has higher representative expenses. Bigger organizations have a considerably more prominent necessity to prepare and build up their representatives than littler organizations and are continually looking for larger amounts of knowledge, skills, and abilities. These organizations put resources into

⁷⁶ Pivac, S., Barać, Ž. A., & Tadić, I. (2017). An analysis of human capital investments, profitability ratios and company features in the EUures in EU. *Croatian Operational Research Review*, 8(1), 167-180.

⁷⁷ Samans, R., Zahidi, S., & Leopold, T. A. (2017). The global human capital report 2017: preparing people for the future of work. World Economic Forum, Geneva, Switzerland.

⁷⁸ Pauli, U. (2015). SMES Growth And Human Capital Investments (The Case of Poland). *Studia Universitatis Babes Bolyai-Negotia*, 60(4), 5-22.

⁷⁹ Odhoni, E. A., & Omolo, J. (2015). Effect of human capital investment on organizational performance of pharmaceutical companies in Kenya. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(6), 1-29.

⁸⁰ Al-Sharafat, A. (2017). The Impact of Human Capital Development on the Financial Performance of Agricultural Enterprises: Application on Broiler Industry. *International Journal of Business and Social Science*, 8(3), 179-186.

⁸¹ Rauch, A., & Rijdsdijk, S. A. (2013). The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 923-941.

⁸² Martin, B. C., McNally, J. J., & Kay, M. J. (2013). Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of business venturing*, 28(2), 211-224.

⁸³ Benhabib, J., & Spiegel, M. M. (1994). The role of human capital in economic development evidence from aggregate cross-country data. *Journal of Monetary economics*, 34(2), 143-173.

⁸⁴ World Bank (2002, Paper 2881): Policy Research Working Paper 2881, September 2002. Retrieved January 12, 2021, from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:825381/FULLTEXT01.pdf>

employees' advancement and different continuous training and raising their knowledge, skills, and abilities level, expanding the organization's yearly salary scale⁸⁵.

Training is an imperative segment of human capital investment. It alludes to the knowledge and training of people to expand their abilities for performing tasks and producing economic value⁸⁶. Investigating the viewpoint on how training within an entrepreneurial venture should be seen. The research using OLS results demonstrates that there is a notable advancement in the innovation, income, and job creation result of business due to further activities to set up a training program for the employees⁸⁷.

Besides that, the outcomes of other research appear to recommend that HC has next to zero impact on outcomes⁸⁸. Other research likewise proposes that (a college degree) education has no critical impact on business survival⁸⁹. Further to that, the ability of the firm to invest in human capital is tightly influenced by the financial position of the firm⁹⁰. Formal training is utilized more like a generator of skills by businesses in the beginning stage than those in the new business and built-up stages. The new business stage utilizes the skills got from work encounter more than those in the built-up business stage⁹¹.

Work experience is represented by tacit knowledge and is of central significance during entrepreneurship. Indicator of work experience is the number of long periods of experience, number of earlier days of employment, and accomplishment level⁹². Researchers found that the experience decidedly impacts the accomplishment of SMEs. This experience can advance the accomplishment of the organization and guarantee its pursuit⁹³. Entrepreneurship education is a human capital investment that produces explicit knowledge and skills⁹⁴.

⁸⁵ Pivac, S., Barać, Ž. A., & Tadić, I. (2017). An analysis of human capital investments, profitability ratios and company features in the EUures in EU. *Croatian Operational Research Review*, 8(1), 167-180.

⁸⁶ Khan, M. T., Humayun, A. A., & Sajjad, M. (2015). Connotation of Human Capital: Concept, Effects and Benefits. *International Journal of Information, Business and Management*, 7(1), 19.

⁸⁷ Efobi, U., & Orkoh, E. (2018). Analysis of the impacts of entrepreneurship training on growth performance of firms: Quasi-experimental evidence from Nigeria. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(3), 524-542.

⁸⁸ Davidsson, P., & Gordon, S. R. (2011). Panel studies of new venture creation: a methods-focused review and suggestions for future research. *Small Business Economics*, 39(4), 853-876.

⁸⁹ Asoni, A., & Sanandaji, T. (2015). Identifying the effect of college education on business and employment survival. *Small Business Economics*, 46(2), 311-324.

⁹⁰ Popov, A. (2014). Credit constraints and investment in human capital: Training evidence from transition economies. *Journal of Financial Intermediation*, 23(1), 76-100.

⁹¹ Mamabolo, M. A., Kerrin, M., & Kele, T. (2017). Human capital investments as sources of skills: An analysis at different entrepreneurship phases. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 9(1), 1-12.

⁹² Mamabolo, M. A., Kerrin, M., & Kele, T. (2017). Human capital investments as sources of skills: An analysis at different entrepreneurship phases. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 9(1), 1-12.

⁹³ Ammar, S., & Sami, B.. (2016). Human capital impact on the success of small and medium enterprises. *Global Journal of Research in Business & Management*, 4(2), 254-266.

⁹⁴ Lipka A. (2010), Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekoniunktury, *Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa*.

We can conclude that it is worth investing in human capital. It is burdened with many risks, but the benefits and profits of these investments are usually higher than the costs incurred.

2.4. LEADERSHIP

Leadership is a word that has risen above normal usage. The context we tend to use the words leader and leadership makes it hard to think clearly. Leadership represents the process of persuading or cases by which an individual (or leadership team) makes a group pursue leader's or shared by the leader objectives shared followers⁹⁵. Leadership represents a force of ambition and morals capable to influence the followers to change attitudes, conforming to the leader's wishes⁹⁶. In this line, leadership should not be confused with status, position, or power⁹⁷. Though, leadership is a process, not a position⁹⁸. As such, leadership makes things happen⁹⁹.

A leader should 1.) be able to inspire 2.) make a decision and 3.) be responsible¹⁰⁰. The most common leadership styles are autocratic style, democratic style, "laissez-faire" style, transformational, and transactional leadership¹⁰¹.

"Leadership through its styles and power sources as an apparent factor and its relation with human resources as a potential factor through three apparent factors knowledge, Capacities, and skills"¹⁰². Leadership styles that support the organization's human resources are a fundamental need to guarantee a psychological contract that benefits both the organization and staff¹⁰³.

2.4.1. Leadership in HRM

HR has gained a more strategic and aligned function. Knowledge, capabilities, skills, and competencies required for successful human resource leadership have also changed throughout the years¹⁰⁴. Human resource development through leadership initiates with an understanding of the term human resource development. It is related to the development of people¹⁰⁵.

⁹⁵ Gardner, J. (1993). *On leadership*. Simon and Schuster.

⁹⁶Hersona, S., & Sidharta, I. (2017). influence of leadership function, motivation and work discipline on employees' performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(3), 528-537.

⁹⁷ Gardner, J. (1993). *On leadership*. Simon and Schuster.

⁹⁸ Hughes, R. L. (1993). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Richard D. Irwin, Inc., 1333 Burrige Parkway, Burrige, IL 60521.

⁹⁹ Clarke, N. (2012). Evaluating Leadership Training and Development: A Levels-of-Analysis Perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 23(4), 441-460.

¹⁰⁰ Shahab, M. A., & Nisa, I. (2014). The influence of leadership and work attitudes toward job satisfaction and performance of employee. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(5), 69-77.

¹⁰¹ Mehmood, Z. U. I., & Arif, M. I. (2011). Leadership and HRM: Evaluating new leadership styles for effective human resource management. *International Journal of Business and social science*, 2(15).

¹⁰² Musbah, A. R., Habtoor, N., & Maram, M. (2016). Testing the model of relationship and impact of administrative leadership on human resource training and customer satisfaction: structural equation modeling (SEM). *International Journal of Business and Management*, 11(2), 127.

¹⁰³ Udim M. (2019) Impact of Leadership Style on Employee Motivation: A Study on the Employee Serving in Banking Organi. *International Journal of Business Marketing and Management* 4(7).

¹⁰⁴ Madsen, S., & Musto, A. (2004). *Traits, skills, and knowledge required of successful human resource leaders*. SelectedWorks.

¹⁰⁵ Gilley, J. W., Shelton, P. M., & Gilley, A. (2011). *Developmental Leadership. Advances in Developing Human Resources*, 13(3)

In thorough research, Vučur analyzed parameters that influence the process of human resources management:

- Parameters that influence employee satisfaction-time spent in the company, participation in decision making, education, rewards, and advancement.
 - Parameters that refer to the behavior of employee's complaints, absence at work, redeployment, and dismissals level.
 - Parameters related to the employees' access to information, encouraging creativity and innovation, stress, support from the company, interpersonal relations, and the situation in general within the company¹⁰⁶. In all these parameters the role of the leader of human resources is evident and are required specific knowledge, skills, and personality traits.
-
- A study exploring the effectiveness of Leadership Roles providing the set of interdependent roles to be adopted by a proficient Leader. Leader needs to become increasingly adaptable – making sense of uncertainty and managing complexity. The competencies of Communication, Learning, Influence, Confidence, Knowledge, Strategy, Priorities, Relationships, Integrity, and Delegation e-dimension are coming to the core and demand of this leadership model¹⁰⁷. As far as there is a wide agreement among the scholars related to the impact of leadership. It is important to examine whether leaders matter more or less in different contexts¹⁰⁸. Enhancing leadership is a concern for organizations. Effective leadership plays a vital role in leading organizations through change as this often is characterized by ambiguity, uncertainty, and risks¹⁰⁹. Thus, leadership is responsible to design the workplace apply a rewarding scheme and incentives system to gear the company toward the goal accomplishment¹¹⁰.

Human resources leadership is based on personal characteristics and motivational attitudes. The first element is an element of human capital and the second is human resource management. Various theories explain leadership in HR. These theories could be classified as: a). Personality/unique characteristics theories¹¹¹, b). Behavioral theories^{112,113}, a). Contingency theories¹¹⁴.

¹⁰⁶ Vučur, G., Miloslavić, I., & Bošnjak, M. (2016). The analysis of human resources management (HRM) in maritime affairs. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 29(S), 61-76.

¹⁰⁷ Ali, A. (2012). The role of leadership in human resource management: Proposing conceptual framework of advanced leadership model. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 979-989.

¹⁰⁸ Jones, B. F., & Olken, B. A. (2005). Do leaders matter? National leadership and growth since World War II. *The Quarterly Journal of Economics*, 120(3), 835-864.

¹⁰⁹ Mehmood, Z. U. I., & Arif, M. I. (2011). Leadership and HRM: Evaluating new leadership styles for effective human resource management. *International Journal of Business and social science*, 2(15).

¹¹⁰ Matlay, H., & Peters, M. (2005). Entrepreneurial skills in leadership and human resource management evaluated by apprentices in small tourism businesses. *Education+ training*, 47, 575-591.

¹¹¹ Fleenor, J. W. (2006). Trait approach to leadership. *Psychology*, 37(1), 651-665.

¹¹² Jerry, H., & Souai, S. (2014). Strategic human resource management and performance: the contingency approach case of Tunisia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(6), 282-291.

¹¹³ Storey, J. (Ed.). (2004). *Leadership in organizations: Current issues and key trends*. Psychology Press.

¹¹⁴ Jerry, H., & Souai, S. (2014). Strategic human resource management and performance: the contingency approach case of Tunisia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(6), 282-291.

2.4. 2. Innovations Capabilities Through Company Innovative Leadership Model

Although this is a relatively new topic, the number of studies in the field of innovation capability is growing. Recent papers have shown that the innovation capability of a firm is mostly affected by the explanatory factors of the firm's innovation process and the outcome of the process¹¹⁵. Moreover, all leaders have innovative leadership if they want their organization to prosper and operate under unpredictable circumstances. Hence, creating an innovative environment within the organization is crucial. Innovative enterprises no matter the existing conditions create breakthrough innovations¹¹⁶. The area of human capital studies how people are inspired and incentivized to use their creative abilities to improve their company's results¹¹⁷.

Accountable effective leaders who can create and lead their team toward detecting new opportunities are very valuable for the company's success¹¹⁸.

Companies View Innovation as the Role of the Research and Development, limiting the potential of companies to introduce transformative ideas for the industry they operate¹¹⁹. In industries, innovation is diverse and capacities of innovation vary due to sector. Regarding that, Yordanova and Blagoev have developed a model to measure the innovation capabilities of companies¹²⁰. The majority of the empirical studies have been conducted in developing countries indicating a bias toward developed countries. Studying innovation capacities is necessary to consider developing countries' geographical contexts¹²¹. This research will contribute in two dimensions. First, it will contribute to knowledge related to the innovation capacities of developing countries, and second, it will serve as a document to create policies.

The innovation capacity is viewed as a significant essential to accomplishing keeping up international market competitiveness. Firms and ventures accept more significance in the current market globalization¹²². It is an essential driver of a firm's success¹²³. Innovation activities stand as a fundamental factor for the positioning of the organization within the market and its role in its

¹¹⁵ Iddris, F. (2016) Innovation capability: a systematic review and research agenda. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*. Vol. 11, 235-260.

¹¹⁶ Carvalho, N. and Yordanova, Z. (2018). Why say no to innovation? Evidence from industrial SMEs in European Union. *Journal of technology management & innovation*, 13(2), 43-56.

¹¹⁷ Lobel, O. (2019). Exit, voice & innovation: How human capital policy impacts equality (& how inequality hurts growth). *Houston Law Review*, 57(4).

¹¹⁸ Zawislak, P. A., et al. (2012) Innovation capability: from technology development to transaction capability. *Journal of Technology, Management & Innovation*. Vol. 7, No. 2.

¹¹⁹ Charles, A. (2016). Why Companies Must Innovate or Die. *University of Bristol faculty of engineering*.

¹²⁰ Yordanova, Z. and Blagoev, D. (2016). Measuring the Bulgarian IT sector innovations capabilities through company innovative leadership model. *Economic Alternatives*, 3, 379-393.

¹²¹ Mendoza-Silva, A. (2020). Innovation capability: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*.

¹²² Parameswaran, M. (2003). Building innovation capability. *Economic and Political Weekly*, 38 (18), 1775-1776

¹²³ Mendoza-Silva, A. (2020). Innovation capability: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*.

performance¹²⁴. Innovation activities guarantee to stay in the market for the firms. So, introducing new processes, products, services, and methods can provide positive performance for the firm¹²⁵.

The range of factors that contribute to the development of innovation capability is wide. It is required technology stock, and human capital able to apply the technology. The sources of innovation capabilities can be categorized into two groups: internal and external. Significant internal sources include (a) the education and earlier working experience of the entrepreneur/manager(s); (b) the expertise of the employees; and (c) continuous technological developments including R&D, on-the-job training, technological licenses, etc. Significant outsources are: (a) systems with an assortment of operators and organizations; (b) geographical position advantages; and (c) institutional help¹²⁶.

2.4.2.1. Measurement of innovation capabilities

An important part of this paper is the measurement of innovation capabilities. Argatu in a recent study proposed a model to measure the innovation capacities of social enterprises. When improving their innovation capability, for SMEs remains a very pivotal process. There are three key objectives to support the purpose: first, setting innovation capacities and indicators; second, the role of performance measurement when empowering the innovation capacities; and third, developing a framework helping SMEs in the process of innovation capability development¹²⁷. The capabilities must be estimated not just by the association's capacity to develop new products and mechanical cycles yet in addition by different components fundamental to the innovation outputs, such as innovativeness, and strategic capability¹²⁸.

Most of the authors aim to measure the innovation capabilities of the firms from current and historical performance. Different from that, Yordanova & Blagoev's model applied a different approach aiming to introduce a standing model which combines current innovation efforts, results, performance, and future potential¹²⁹. For this research in Kosova innovation capabilities will be applied Yordanova model. The model has contextualized and addressed the key aspects of complexity in sector innovation capabilities measurement, specifics of the developing economies, and the importance of the model approach regarding the measurement of innovation capabilities in the past, now, and in prospect.

124 Akman, G. and Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. *International journal of innovation management*, 12(01), 69-111.

125 Schork, S., Heblich, B., & Terzidis, O. (2016). Effective innovation leadership. *University-Industry-Innovation-Network, Amsterdam, The Netherlands*.

126 Romijn, H and M Albaladejo. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 21, 1053–1067

127 Saunila, M. (2016). Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

128 Vicente, M., Abrantes, J. L., & Teixeira, M. S. (2015). Measuring innovation capability in exporting firms: the INNOVSCALE. *International Marketing Review*.

129 Yordanova, Z. and Blagoev, D., 2016. Measuring the Bulgarian IT sector innovations capabilities through company innovative leadership model. *Economic Alternatives*, 3, pp.379-393.

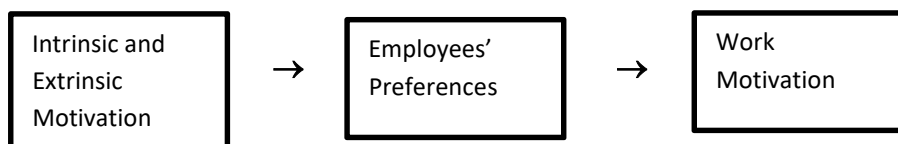
2.4.3. MOTIVATIONAL ASPECT OF LEADERSHIP

Motivation is an essential part of business performance and progress in the existing dynamic and competitive market¹³⁰. Motivation influence the quality of human resources¹³¹. Human capital is important in achieving above normal organizational performance. Good labor relations between the management and the employees are likely to improve the performance. The results indicate that upholding fairness, safety, and trust is likely to motivate members to higher production and overall standards¹³².

Leaders who can motivate followers to create strong motivation among the team¹³³. The motivated team is ready to accept challenges, take initiative, and apply innovative, and creative solutions to the challenges of the organization¹³⁴. The function of leadership and motivation significantly affect the employees' performance¹³⁵.

Herzberg's two factors theory which is closely related to Maslow's hierarchy of needs enriched with extra factors to measure how employees are motivated at work. According to this theory, when we meet lower-level needs (extrinsic or hygiene factors) of a person would not motivate them to put more effort, but would only have a preventive effect from being dissatisfied. On the other hand, higher-level needs (intrinsic or motivation factors) must be supplied to motivate a person¹³⁶. Both intrinsic and extrinsic motivation is depended on the values, beliefs, and thinking of the entire team which serves as the fundament of motivation strategy¹³⁷.

Graph 1. Intrinsic and Extrinsic Motivation Model of Work Performance



Source: Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for today's environment.

¹³⁰ Rahbi, D. A., Khalid, K., & Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3).

¹³¹ Sterev, N., Blagoev, D., & Kopeva, D. (2017). Motivation of staff and the heads of municipal administration. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wroclawiu*, (476), 18-29.

¹³² Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1257–1278.

¹³³ Hersona, S., & Sidharta, I. (2017). influence of leadership function, motivation and work discipline on employees' performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(3), 528-537.

¹³⁴ Gilley, J. W., Shelton, P. M., & Gilley, A. (2011). *Developmental Leadership. Advances in Developing Human Resources*, 13(3)

¹³⁵ Hersona, S., & Sidharta, I. (2017). influence of leadership function, motivation and work discipline on employees' performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(3), 528-537.

¹³⁶ Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for todays environment. *Global journal of commerce and Management*, 2(5), 18-22.

¹³⁷ Rahbi, D. A., Khalid, K., & Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3).

The environment atmosphere of the team has an essential role in the motivation¹³⁸. Hygiene topics include company policies, supervision, salary, interpersonal relations, and working conditions. They are issues related to the employee's environment¹³⁹.

Based on Herzberg's theory is developed a model to evaluate practices performance related to job satisfaction. The model is compounded of elements such as company and administrative policies, supervision, salary, interpersonal relations, working conditions, work itself, achievement, recognition, responsibility, and advancement¹⁴⁰. Another model was developed based on factors motivators building motivational profile. This model corresponds to 10 motivational factors¹⁴¹.

2.5.1. Effects of Human Capital and on Growth of enterprises

During the lifetime of the enterprise can be evidenced three performance outcomes: (1) failure, (2) marginal survival, and (3) high growth¹⁴². In this part, we will pay special attention to the human capital factor that influences the growth of enterprises in the textile and apparel industry in Kosova.

In terms of business economics, human capital is considered a production factor. The managerial view sees human capital as a business asset or resource which constitutes a part of the enterprise market value. The macroeconomic approach sees human capital as one of the production factors and as a source of economic growth¹⁴³. This clarifies our direction of the research. The focus of our research is the microeconomic approach and business economics.

For enterprises, human capital is among the key assets of the company. As such, the focus of this research is on elaborating and analyzing the aspects of human capital and its impact on firm growth¹⁴⁴. From the growth perspective, human capital alludes to the information, abilities, and experience that contributed effectively developing the business¹⁴⁵.

Four classes of initial human capital predictors can influence the growth of the enterprises. Access to general human capital enables the enterprise access to networks to affect the chances of problem-solving within the enterprise¹⁴⁶. As we have mentioned before both the development and

¹³⁸ Vučur, G., Miloslavić, I., & Bošnjak, M. (2016). The analysis of human resources management (HRM) in maritime affairs. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 29(S), 61-76.

¹³⁹ Syptak, J. M., Marsland, D. W., & Ulmer, D. (1999). Job satisfaction: Putting theory into practice. *Family practice management*, 6(9), 26.

¹⁴⁰ Syptak, J. M., Marsland, D. W., & Ulmer, D. (1999). Job satisfaction: Putting theory into practice. *Family practice management*, 6(9), 26

¹⁴¹ Sterev, N., Blagoev, D., & Kopeva, D. (2017). Motivation of staff and the heads of municipal administration. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (476), 18-29.

¹⁴² Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395.

¹⁴³ Kucharčíková, A. (2014). Investment in the human capital as the source of economic growth. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 22(1), 29-35.

¹⁴⁴ Rauch, A., Frese, M., & Utsch, A. (2005). Effects of Human Capital and Long-Term Human Resources Development and Utilization on Employment Growth of Small-Scale Businesses: A Causal Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 681-698

¹⁴⁵ Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374.

¹⁴⁶ Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395.

the survival of a firm reliance upon the availability of a qualified workforce. Since SMEs are never again shielded from foreign competitors, they need to go global with the end aim to stay focused on a competitor in their domestic markets¹⁴⁷. Lack of managerial, human, and financial resources, which slow down or ruin the firm from starting or expanding its foreign market¹⁴⁸.

Apart from the impact on business growth, export affects business growth, export affects the wages paid off to the workers of the industry¹⁴⁹. Bigsten and Gebreeyesus 2009 examined the connection between export and firm profitability of the Ethiopian manufacturing sector and revealed that productivity appears to be strongly connected with exporting¹⁵⁰. They concluded that exporting enterprises pay higher wages, have more labor, and have more capital per worker. This is an important fact to regard in cases of the textile and apparel industry in Kosova.

Being aware of the impact of export on firm growth as a consequence of access to a wide market, it is highly important to pay attention to the human resources that may influence the export and make it easier for the companies to expand in foreign markets. So, if the textile industry enterprises from Kosova manage to fill domestic market demand, export is an essential element to explore. But, not just after we fill the domestic demand, access to foreign markets for a wide range of products would be as light in the tunnel in terms of growth.

3. CHAPTER 3. RESEARCH METHODOLOGY

3.1. Introduction

In this chapter, we aim to provide an outline of the methodology of research including research methods, sample size, research questions, data analysis, and theoretical justification. With the aim to add new insights to theory and practices related to company growth within the textile and apparel industry of Kosova, we will apply qualitative and quantitative research approaches, and we will use both primary and secondary data. Very careful attention will be dedicated to the drawbacks that we will be careful to eliminate.

3.9. Research Design

About relevant research processes and data collection mechanisms, data analysis and the reporting of findings are set carefully. The research findings presented in this research are free from bias and completely neutral. It guarantees valid research with conclusions applicable to a population and not just a selected sample.

¹⁴⁷ Cerrato, D., & Piva, M. (2010). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 617–644.

¹⁴⁸ Leonidou, L. C. (2000). Barriers to export management: An organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6(2), 121–148

¹⁴⁹ Tekleselassie, T. G., Berhe, K., Getahun, T. D., Abebe, G., & Ageba, G. (2018). Productivity Determinants in the Manufacturing Sector in Ethiopia: Evidence from the Textile and Garment Industries. *World Bank*

¹⁵⁰ Bigsten, A., & Gebreeyesus, M. (2007). The Small, the Young, and the Productive: Determinants of Manufacturing Firm Growth in Ethiopia. *Economic Development and Cultural Change*, 55 (4), 813-840.

The main part of the research corpus is quantitative, representing the best methodology approach in studying the level of development in the industry subject of research. We will apply the questionnaire as a research tool. In addition to that, this research will be applied a qualitative approach. For the qualitative part, we will apply elite interviews as an adequate tool to answer the research questions. To complete the picture, we will bring statistical data from reliable sources such as the Agency of Statistics of Kosova as a studied country and Southeast Europe Countries as comparable states.

3.10. Mixed Research methods. The sequential, explanatory approach

Research related to the selected topic in Kosova is in the early stage of development. Literature and data are vague. In google scholar, Ebsco and jstore we could find only a few studies in this field. Thus, there is enough room for explanatory research. Above all, the research aims to involve all levels of companies in the textile and apparel industry in Kosova. Aware of that, it becomes necessary to apply techniques to extract primary data. The data we aim to extract is produced not from statistical procedures and this becomes possible by applying qualitative and quantitative approaches to research¹⁵¹. We will use field-generated data which represents the data extracted from interviews¹⁵² and questionnaires. Besides primary data, the secondary data are extracted from articles, books, papers, handbooks, databases, and reports from national and international agencies generated for the studied country, and southeast Europe Countries in general. These data help us to encompass the most recent and accurate knowledge for industrial development and growth.

We applied the explanatory/ sequential process of research¹⁵³. The research process is sequenced in 3 phases. The first phase aims to collect quantitative data through a questionnaire. The second phase aims to collect qualitative data through interviews. The third phase is a triangulation of data.

3.11. Quantitative approach

The definition of quantitative research as a type of research that explain the phenomena through data collection which is analyzed in statistical methods is expressed step-by-step by¹⁵⁴. Even though, using the right data analysis software is critical, using the right data collection and analysis instruments is even more important¹⁵⁵. This approach has a long history and has contributed a significant amount of expertise in the field of human resources, leadership, innovation, and growth¹⁵⁶. This method helps us to understand about population's demographics, quantifies usage of a product, analyzes perceptions and behaviors, presents trends, and clarifies what we already know statistically. Questions are specific, measurable, and often have phrases like "what percentage?" or "what proportion?". What level Frequencies, ratios, proportions, and relationships

¹⁵¹ Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research* (15). Newbury Park, CA: Sage.

¹⁵² Hair Jr, J. F., Wolfinbarger, M., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. J. (2015). *Essentials of business research methods*. Routledge.

¹⁵³ Bowen, P., Rose, R., & Pilkington, A. (2017). Mixed methods-theory and practice. Sequential, explanatory approach. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 5(2), 10-27.

¹⁵⁴ Sukamolson, S. (2007). Fundamentals of quantitative research. *Language Institute Chulalongkorn University*, 1(3), 1-20.

¹⁵⁵ Sukamolson, S. (2007). Fundamentals of quantitative research. *Language Institute Chulalongkorn University*, 1(3), 1-20.

¹⁵⁶ Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2005). *Research in organizations: Foundations and methods in inquiry*. Berrett-Koehler Publishers.

are examples of measurements that can be used to calculate and provide evidence for the variables¹⁵⁷.

The term "variable" is widely used in research initiatives. When creating quantitative research initiatives, it is critical to define and identify the variables. The independent variable is the antecedent variable, while the consequence is the dependent variable. If the independent variable is active, we alter its values to investigate its impact on another variable. Thus, the dependent variable is the one that is influenced by the independent variable¹⁵⁸. Control variables are an important tool for researchers to use to fulfil one or more requirements for causal interference: the elimination of alternative explanations for the observed association¹⁵⁹. Besides dependent and independent variables, research is used moderating and mediating variables. A moderating variable can increase, weaken, negate, or otherwise change the relationship between independent and dependent variables¹⁶⁰. So, a moderator is the one that influences the direction or intensity of a relationship between two variables¹⁶¹. A mediating variable connects the independent and dependent variables and explains the relationship between these two variables¹⁶². A mediator is a mechanism via which an independent variable influences a dependent variable¹⁶³. As such, we will apply all the variables in our research model. This will allow us to have more comprehensive research in the field of study.

3.12. Questionnaire as a research tool

Quantitative analysis approaches are concerned with gathering and interpreting organized data that can be interpreted numerically. One of the main objectives is to provide precise and consistent metrics that can be used for statistical analysis¹⁶⁴. Thus, when constructing a new research instrument, it is critical to know which scale and solution format to use. Frequency measures may be used to determine how often the desired behavior occurs¹⁶⁵. During the process of constructing a questionnaire, items or questions that enable the respondent to answer a set of questions or statements are created¹⁶⁶.

Having in mind the reliability of data generated by this instrument, in this research we will apply a questionnaire as one of the research instruments. Research-based on questionnaire employs

¹⁵⁷ Goertzen, M. J. (2017). Introduction to quantitative research and data. *Library Technology Reports*, 53(4), 12-18.

¹⁵⁸ Kaur, S. P. (2013). Variables in research. *Indian Journal of Research and Reports in Medical Sciences*, 3(4), 36-38.

¹⁵⁹ Klarmann, M., & Feurer, S. (2018). Control variables in marketing research. *Marketing: ZFP–Journal of Research and Management*, 40(2), 26-40.

¹⁶⁰ Allen, M. (Ed.). (2017). *The SAGE encyclopedia of communication research methods*. SAGE publications. doi: 10.4135/9781483381411

¹⁶¹ Bhandari, P. (2021). Mediator vs moderator variables, retrieved on 21 May 2021 from <https://www.scribbr.com/methodology/mediator-vs-moderator/>

¹⁶² Allen, M. (2017). *The sage encyclopedia of communication research methods* (Vols. 1-4). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc doi: 10.4135/9781483381411

¹⁶³ Bhandari, P. (2021). Mediator vs moderator variables, retrieved on 21 May 2021 from <https://www.scribbr.com/methodology/mediator-vs-moderator/>

¹⁶⁴ Goertzen, M. J. (2017). Introduction to quantitative research and data. *Library Technology Reports*, 53(4), 12-18.

¹⁶⁵ Rattray, J., & Jones, M. C. (2007). Essential elements of questionnaire design and development. *Journal of clinical nursing*, 16(2), 234-243.

¹⁶⁶ Rattray, J., & Jones, M. C. (2007). Essential elements of questionnaire design and development. *Journal of clinical nursing*, 16(2), 234-243.

scientific sampling and questionnaire construction to test demographic features with statistical accuracy¹⁶⁷.

As a result of the strictly scientific approach to develop the questionnaire we have developed is comprised of 42 questions. The questionnaire is divided into six sections including demographics, company growth, innovation, leadership style, human capital, and employee motivation. All the section of the questionnaire aims to contribute to the aim of this research.

3.13. Qualitative approach

Our qualitative approach enables the collection of data that are detailed, rich, and complex using non-standardized methods, or in other words flexible¹⁶⁸. It is argued that among qualitative research advantages are an elaboration of the topic in a narrow mode, identification of crucial issues, and deep, wide, and narrative elaboration of data collected from the sample. Thus, to fulfil the gaps in data, we will employ elite interviews¹⁶⁹. People's experiences, views, feelings, and knowledge are directly quoted in interviews¹⁷⁰. Elite interviews are one of the most important techniques of recent extracting data. Researchers become increasingly interested in understanding the perspectives and behaviors of leaders in business, politics, and society in general through elite interviews¹⁷¹.

3.13.1. Elite interviews as a research tool

Over the last few decades, social scientists have increasingly focused on the role of elite individuals in industry and society. Through elite interviews, we understand people in a certain position with certain capabilities¹⁷². Thus, this doesn't mean that the respondents with a high position within the companies, agencies, or state bodies are indicators of elite status¹⁷³. The interview technique allows the participants to show freely viewpoints related to the topic enabling intercommunication between parties¹⁷⁴¹⁷⁵.

Regarding the fact that interviews with stakeholders in Kosova may face certain challenges. The role of the researcher is important element for elite interviews¹⁷⁶. The methodological challenges

¹⁶⁷ Sukamolson, S. (2007). Fundamentals of quantitative research. *Language Institute Chulalongkorn University*, 1(3), 1-20.

¹⁶⁸ Berg, B. L., Lune, H., & Lune, H. (2004) *Qualitative research methods for the social sciences* (5). Boston, MA: Pearson.

¹⁶⁹ VanderStoep, S. W., & Johnson, D. D. (2008). *Research methods for everyday life: Blending qualitative and quantitative approaches* (Vol. 32). John Wiley & Sons.

¹⁷⁰ Patton, M. Q. (2005). Qualitative research. *Encyclopedia of statistics in behavioral science*.

¹⁷¹ Harvey, W. S. (2011). Strategies for conducting elite interviews. *Qualitative research*, 11(4), 431-441.

¹⁷² Lamont, M., & White, P. (2005). Workshop on interdisciplinary standards for systematic qualitative research. In National Science Foundation Workshop.

¹⁷³ Harvey, W. S. (2011). Strategies for conducting elite interviews. *Qualitative research*, 11(4), 431-441.

¹⁷⁴ Cohen and Marrison (2000). *Research methods in education* (5th edition). London: Routledge Falmer.

¹⁷⁵ Aberbach, Joel D.; Rockman, Bert A. (2002). *Conducting and Coding Elite Interviews*. *Political Science & Politics*, 35(4), 673-676.

¹⁷⁶ Aguinis, H., & Solarino, A. M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1291-1315.

in elite interviewing are significant, and they include both aspects of validity, and reliability¹⁷⁷. Thus, elite interview as a technique that foresees interview with the stakeholder of the field faces the main challenge of tight agenda that may derive during the process of interview¹⁷⁸. Aware of this possible challenging situation, we initially explained to the participants the purpose of the study, the research questions we aim to answer, the importance of the study, and the context of the study in general. Also, we ensured the respondents that data collected through these interviews will be strictly used for research purposes¹⁷⁹.

The design of questions is an important step. We avoided posing closed-ended questions. After all, they are not welcomed by respondents, because they do not enjoy being limited to a limited selection of responses¹⁸⁰. This ensured us to acquire accurate information and that the study is informed by individuals with various viewpoints¹⁸¹. This made interviews seem like a good talk among friends¹⁸². Interviews are conducted face-to-face. This is guaranteed easier and saves the quality of results¹⁸³. The data extracted from these interviews are as sources on a variety of experiences, this without aiming to make the interviews strictly comparable by the use of fixed questions¹⁸⁴.

3.14. Data collection process through quantitative and qualitative instruments

We were very careful during the process of properly recording the interview. We utilized a digital recording application on Samsung due to the space for storing the records. To implement not influencing the interviewees' answers, we guaranteed the interviewees to express freely the opinions in their words with no reminding any detail and no clarifications on the question without the request of the interviewees. The interview place had no noise and provided the interviewee with breaks in case he/she needed¹⁸⁵. Also, we explained fully the aim of the research and the context we are running the research. In addition, we offered the interviewees enough room for discussion on all aspects of the research.

On another hand, quantitative research relies on impartiality and is particularly useful when it is possible to obtain quantitative measures of variables and conclusions from samples. For data gathering, quantitative research employs standardized methods and formal tools. Finally, statistical processes are used to analyze numerical data, which is commonly done with software such as

177 Berry, J. M. (2002). Validity and reliability issues in elite interviewing. *PS: Political Science & Politics*, 35(4), 679-682.

178 Bygnes, S. (2008). Interviewing people-oriented elites. *Bergen, University of Bergen*.

179 Lamont, M., & White, P. (2005, May). Workshop on interdisciplinary standards for systematic qualitative research. In *National Science Foundation Workshop*.

180 Harvey, W. S. (2011). Strategies for conducting elite interviews. *Qualitative research*, 11(4), 431-441.

181 Goldstein, Kenneth (2002). Getting in the Door: Sampling and Completing Elite Interviews. *Political Science & Politics*, 35(4), 669-672.

182 Berry, J. M. (2002). Validity and reliability issues in elite interviewing. *PS: Political Science & Politics*, 35(4), 679-682.

183 Harvey, W. S. (2011). Strategies for conducting elite interviews. *Qualitative research*, 11(4), 431-441.

184 Zuckerman, H. (1972). Interviewing an ultra-elite. *Public opinion quarterly*, 36(2), 159-175.

185 Mojtahed, R., Nunes, M.B., Martins, J.T. and Peng, A., 2014. Equipping the Constructivist Researcher: The Combined use of Semi-Structured Interviews and Decision-Making maps. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 12(2). p. 87-95.

SPSS, R, or Stata¹⁸⁶. Quantitative data gathering methods emphasize objective measurements that are typically in amounts, with data analyzed using descriptive and inferential statistics. Survey questionnaires or schedules, class examinations, national standardized assessments, and polls are examples of quantitative data-gathering instruments¹⁸⁷.

Thus, to have a holistic approach to the research, besides elite interview as a qualitative research tool, we have used a questionnaire as the second research instrument.

3.15. Sample selections on quantitative and qualitative research tools

As we presented the research is qualitative and quantitative because we need deeper data. So, we decided to interview the elite as part of the qualitative research part¹⁸⁸. With this aim, we developed interview questions adapted to the elite's expertise level allowing us to gather data that are related to the experience, knowledge, and perceptions of stakeholders¹⁸⁹¹⁹⁰. Based on the sensitivity, lack of prior research, and complication level of the topic, we decided to interview top managers of companies, associations, state agencies and institutions, and experts. Thus, these interviewees have the information that we need to answer to research questions¹⁹¹.

Regarding the level of people, we aimed to interview, we carefully prepare a text email attaching an information sheet, the document proving the status of the Ph.D. candidate, and expressing the fact that the data are solely utilized for a Ph.D. thesis. For quantitative part, to ensure geographical representation, we have included 100 companies in the research process out of 350 companies registered in Kosova. Based on the data extracted from the report of TAK for the distribution of companies in regions of Kosova we aim to ensure fair representation in research. To have a more positive response rate, we sampled a larger number of companies. 61 registered companies have accepted us for the questionnaires, or 61% response rate.

5. CHAPTER IV. RESULTS AND ANALYSIS

In this chapter are presented the analysis of results from the questionnaires and interviews. The results cover qualitative and quantitative data. With aim to further the analysis of data and extracting the results is applied correlation analysis. For correlation analysis is applied Sperman rho.

¹⁸⁶ Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. *European journal of education studies*.

¹⁸⁷ Mkandawire, S. B. (2019). Selected common methods and tools for data collection in research. *Selected Readings in Education*, 2, 143-153.

¹⁸⁸ Cohen and Marrison (2000). *Research methods in education* (5th edition). London: Routledge Falmer.

¹⁸⁹ Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F. and Davidson, L. (2002) Understanding and evaluating qualitative research. *Australian and New Zealand journal of psychiatry*, 36(6), 717-732.

¹⁹⁰ Mojtahed, R., Nunes, M.B., Martins, J.T. and Peng, A., 2014. Equipping the Constructivist Researcher: The Combined use of Semi-Structured Interviews and Decision-Making maps. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 12(2), 87-95.

¹⁹¹ Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., & White, D. I. (2007). *Research methods for graduate business and social science students*. SAGE Publications India.

5.1. Demographics

Due to the COVID-19 situation and containment measures applied during the period we conducted the data collection, it made it more difficult to reach 100 companies responding to our questionnaire. Of 61 respondents, 47.5% are female and 52.5% are male, representing the gender representation. Besides gender, we have collected data related to the age of respondents. 41% of respondents are at age 36-45 years old, and 24.6% of respondents are aged -35 years old. These two age groups constitute the majority of respondents. On the hand, only 4.9% are aged 56+. These results show that the majority of human resources that were active in the textile and apparel industry before the 1998-99 conflict in Kosova have exited the market, and now the majority of individuals active in the industry are part of new generations. The majority of former employees in the companies active before the war, with the termination of the war, either left the labor market or established their own companies.

Among respondents, we managed to include 39.3% of respondents in general manager positions, 21.3% are middle-level managers, 19.7% are executive staff and 19.7% of participants hold other positions in another hand, we aimed to bring a good geographical representation, where 24.6% of respondents come from Prishtina region, 19.7% of respondents come from Ferizaj region, 11.5% of respondents come from Peja and 9.8% come from Gjilan. This indicates that most companies are concentrated in main economical areas. As it is presented in the literature review, most companies in Kosova are SMEs. From the respondents, 40% of companies are microenterprises and 30% are small-sized enterprises. As it is expected, the number of large companies is very low at only 2%. What is significant from the data extracted is the medium-sized enterprises with 28%.

5.2. General business performance of textile and apparel industry in Kosova

One of the main drivers of economic development for Kosova in the past has been the textile and apparel industry. With over 200 years of tradition, textiles were the second-largest industrial sector in Kosova. At its peak in around 1990, each of the 15 socially owned enterprises (SOEs) engaged in textile production employed more than 1,000 people and sales totalled some 35 million euros¹⁹².

Currently, the textile industry is one of the fastest-growing sectors in Kosova. Two former important sectors like textile and chemical industries lost almost entirely their role in the past¹⁹³. Director of Kosova Investment and Enterprise Support Agency in the interview states the '*favourable conditions to revive the industry include*.

The trading links of the textile industry with the foreign markets from the past are lost, contributing to lowering the production rates. Mainly a consequence of this, domestic products are less competitive with products from the market in the region, and to catch up with the trends of technology and to achieve to be more competitive with the region besides the human capital. Data extracted from our questionnaire shows a positive trend in investments, where 54.2% of companies have increased investments during the last year. However, a significant percentage (42.6%) of companies have no change in investments.

¹⁹² USAID EMPOWER Private Sector. Sector Assessment & Selection Report. Retrived on 03 june 2020 from <http://Kosovaapparel.org/Portals/1/Kosova%20Sector%20Assessment%20Report.pdf?ver=2016-05-18-154600-647>

¹⁹³ Mustafa, M., Zogaj, A., & Abdixhiku, L. (2010). *Challenges of Reindustrialization in Kosova*. Working Paper.

Currently, there are 350 private companies engaged in textile production. With all the positive trends in investments, 90 percent of them are final product manufacturers¹⁹⁴. Even though the whole market went through a period of recession as a result of COVID-19, the Kosova market went through an optimistic recovery¹⁹⁵. Even for the textile and apparel industry results of the research shows a positive trend of growth, where 49.2% of companies that are part of the research have met growth in revenue during the last year, 21.3% have met growth no change in revenue during the last year, and 29.6% have met growth negative in revenue during the last year trend.

Also, the perspective of companies is mainly focused on the domestic market¹⁹⁶. However, during elite interviews, interviewee nr. 1 stated that ‘*after the war, we thought that we couldn’t be competitive anymore*’. In addition to that, interviewee nr. 3 stated that ‘*all it started in a small workshop, low salaries, incomes and with a lot of barriers. After 20 years, we have an established factory with proper machinery*’. ‘*we are exporting our products*’ Interviewee nr. 1.

In this respect, the Agency for Statistics of Kosova Report 2020 indicates a positive tendency of export and import during the period 2009 to 2019¹⁹⁷. Even though we have positive trends in export, there is a very negative trade balance of Kosova for textiles and textiles products. Even though, export is very low compared to potential capacities trends in the domestic market are that big players (malls) in Kosova¹⁹⁸.

Besides the fact that we have questioned the investments conducted by companies, we wanted to investigate the business performance of companies. The results show that 29.6% of companies have negative business performance in terms of revenues. 21% of companies have no change in their revenues. While 18% of companies have up to 2% growth in revenue, 14.8% of companies have from 2.1% to 5% growth in revenues, and 16.4% of companies have more than 5% growth in their revenues. We run the correlation analysis applying Spearman’s rho, and we found a correlation between revenues increase and the importance on the training in innovation, and the trainings conducted within the companies. This clearly states the importance of innovation for the companies that meet revenue increase. Also, there is found a correlation between revenue increase and process innovation. This states the level of importance of process innovation on lowering the costs in production. However, a deeper analysis is needed in this aspect regarding the levels of process innovation and production costs.

¹⁹⁴KIESA (2016) Investor Guide August 2016 INVESTING IN KOSOVA. Retrieved on April 2021 from <https://kiesa.rks-gov.net/desk/inc/media/A4BBAEFE-05E8-4768-A7B2-BA36E4A1B9A8.pdf>

¹⁹⁵ World Bank (2021). Western Balkans Regular Economic- Report Greening the Recovery. No.20. Retrieved on April 2021 from <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/36402/Greening-the-Recovery.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

¹⁹⁶ Rizvanolli, A. (2014). (rep.). *Sector Profile of the Textile Industry*. Ministry for Foreign Affairs of Finland. Retrieved on April 2021 from <https://kiesa.rks-gov.net/desk/inc/media/EB1B7901-8E34-4A84-8B39-D901D1531AA6.pdf>

¹⁹⁷ The Kosova Agency of Statistics (KAS). International Trade Statistics, 2020. Retrieved on April 2021 from <https://ask.rks-gov.net/en/Kosova-agency-of-statistics/add-news/international-trade-statistics-2020>

¹⁹⁸ Nordås, H. K. (2004). *The global textile and clothing industry post the agreement on textiles and clothing* (No. 5). WTO discussion paper.

5.3. Human capacities

Human capital is a very crucial element in the success of the textile and apparel industry to satisfy the market demand in the domestic market and export. Of the total 21 economic activities that constitute a total of 359,167 employees (see below in graph 8), 44,900 employees are engaged in production. Among them, textile industry production is 9th based on the number of employees. This indicator emphasizes, even more, the importance of production regarding the level of employment¹⁹⁹. In addition to that, data reveal that individuals with no education have the greatest unemployment rate, followed by those with just elementary education, those with vocational education have a 26.5 percent unemployment rate, and those with higher degrees have the lowest unemployment rates²⁰⁰.

However, with 70 percent of the population being under the age of 35, Kosova is considered to have the youngest population in Europe. Taking into consideration the high availability of the work, and the liberal labor law that governs the local labor market, hiring employees in Kosova is both, a time-saving and simple procedure. According to the “Doing Business 2017 and 2020” of the World Bank, Kosova can outperform most of its neighboring countries when it comes to the simplicity of hiring new employees^{201,202}. Although according to the data covering jobseeker statistics the main part of the labor market supply consists of basic skilled labor. The average monthly labor cost is estimated at EUR 446 it is the most competitive in the region. According to the Agency for Statistics of Kosova data, 1864 persons are employed in the textile and apparel industry, respectively 350 enterprises, accounting for about 1% of registered employees in Kosova:

In addition to the fact that there is a low number of employees in the sector, it is noted that a lack of vocationally educated graduates is also considered insufficient to meet the demands of the textile and apparel sector²⁰³. This lack of programs is evident even in higher education. Among 23 active higher education institutions in Kosova, only 2 bachelor's and 1 master's programs out of 398 accredited programs (bachelor's and master's) for the year 2022 are in the field of textile and apparel. The three programs are two bachelor's and one master's program in Fashion Design. There is a program provided in industrial production and machinery of textile and apparel. The same situation is also with professional education. Among 74 providers of professional education with 155 validated programs, only 4 programs are in the field of textile and apparel by 2 providers. Three validated programs are 3rd level of education and 1 is 4th level. Among them, one program is provided for patterns, cutters, and textile workers (4th level of education), two programs are

¹⁹⁹ Kosova Agency of Statistics. (2021). *Labour Force Survey Q1 2021*. Retrived on March 2022 from <https://ask.rks-gov.net/media/6355/lfs-q1-2021.pdf>

²⁰⁰ Jakurti, E., Dobranja, D., Bahtiri, L., & Veliu, M. (2021, December). *The big picture. A progressive economic agenda for Kosova*. Friderich Ebert Stiftung. Retrived on March 2022 from <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/Kosova/18983-20220301.pdf>

²⁰¹ World Bank. (2017). *Doing Business in Kosova*. Retrived on March 2022 from <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/Kosova#trading-across-borders>

²⁰² World Bank. (2020). *Doing Business in Kosova*. Retrived on March 2022 from <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/k/Kosova/KSV.pdf>

²⁰³ Rizvanolli, A. (2014). (rep.). *Sector Profile of the Textile Industry*. Ministry for Foreign Affairs of Finland. Retrived on March 2022 from <https://kiesa.rks-gov.net/desk/inc/media/EB1B7901-8E34-4A84-8B39-D901D1531AA6.pdf>

provided for tailors, cutters, and textile workers (3rd level of education), and one program for tailors, coats, and hats maker (3rd level of education).

However, the interviewee representative of the Ministry of Education, Science, Technology, and Innovation states that “ *cooperation with chambers of commerce and associations that have the potential to train employees in the textile industry is needed since they can convey the industry's current demands and play a crucial role in creating a relationship with industry* ”. In addition to that, the Director of Kosova Investment and Enterprise Support Agency regarding the concentration of investors to reach the potential development capacity in the textile industry states that “ *we need to conceconcentrate*

- *Training based on the new requirements of the industry;*
- *Cooperation with professional schools and other local producers;*
- *Establish specific programs where youngsters are involved in the textile sector;*
- *Further, strengthen the Association of the apparel industry as a source an of know-how sharing;*
- *Stronger promotion of technology transfer and knowledge* ”.

“*Textile industry is one of the fastest-growing sectors in Kosova*” (Director of KIESA). The number of employees has changed over the years. While the data extracted from the questionnaire show that almost half of companies (47.8%) have met no change in the number of employees during the last year, 14,8% of companies have increased the number of employees by more than 10. While, 3.3% have fired more than 10 employees, and 14.8% of companies have fired 5-10 employees. This indicates a significant turnover of staff based on the fact that most companies are microenterprises and small enterprises. Based on the data extracted from the questionnaire, the average number of employees from the companies which are part of the research is 39. This indicated that the average belongs to the small sized-enterprises.

Technical schools have special profiles in textile and they can fill the gap for staff needed. However, education institutions cooperation with industry should be increased. At the same time, the textile and apparel industry is well communicated, as there is an industry association dedicated to the textile and apparel industry which should be seen as partner in this process.

5.4. Human capital investments

With the existing know-how, cost-effective labor force, and other comparative advantages, the textile industry in Kosova has therefore the potential to become highly competitive internationally. Thus, this thesis aims to investigate the importance of investment in human capital as a factor of innovation in firm performance. As such, through the questionnaire we asked the respondents how important would you think are investments in human resources for the future of their company? From the data extracted and analyzed, we find that companies consider extremely important the investment in human resources for the future of companies with an average coefficient of 4.16. Among the respondents 55.7% of them consider the human resources extremely important, 24.6% consider human resources very important, and 4.9% consider human resources not important for the future of the company.

Regarding the human capital investments, we asked the respondents if they invest in their staff. The results show that investments that companies have for their staff are classified into three groups. The first group is “little applied” ranging from (1 to 30 percent), which involves

Scholarships. The second group is “frequently applied” ranging (31 to 60 percent), which involves Insurance policy for healthcare, Educational bonuses and benefits, Family assistance, and “mostly applied” ranging (61 to 100 percent), which involves job training, health care, mental and emotional well-being. What is significant with the results extracted from through questionnaire is the fact that the concentration on emotional and health aspects. Also, direct financial support through scholarships is very low. This indicates that companies are more willing to invest in creating specific human capital rather than general human capital acquired through formal education.

Also, we tried to investigate if employees have attended a training on Innovations, Business innovations, Innovation management, Personal inventiveness, or related-innovation or creativity training during the last 1 year. The results correspond with the results of the level of awareness of the importance of human resources among respondents. 68.9% of respondents state that their staff has been trained, and 31.1% state that their staff is not trained during the last year. This is a very negative indicator for the companies where 1/3 of companies have not invested in the capacities of their staff for 1 year. Also, the data shows that on average 4.3 employees per company have been trained during the last year. The maximum level of trained staff among companies is 61%. Only 1.6% of companies have trained more than 50% of their staff. Regarding the days of training, on average per company, we have 3.4 days per company during the last year. In respect of specific topic training, we find that 73.1% of respondents state that the accumulated training days on innovations for their staff is trained less than 3 days per year. Also, 24.5% of respondents have organized training for their staff in the field of innovation.

5.5. Innovation as a factor of growth in textile companies in Kosova

There is very little empirical and theoretical research conducted regarding the innovation activities of SMEs in the southeast Europe Countries²⁰⁴, especially in the textile and apparel industry. Explorative research regarding the innovation management perception among the managers found that most managers tend to associate "innovation" with "idea" whereas "management" with "implementation or generation" of a new product or service within the organization²⁰⁵. This indicates a limited knowledge of the concept of innovation. This perception of innovation among managers excludes other innovations that happen within the organization. However, this doesn't lower the importance of innovation. Data extracted from the questionnaire with textile and apparel industry companies, we find that on a Likert scale from not important 1 to 5 extremely important 73.2% of companies consider extremely important and 16.1% consider quite important innovations for the future of their company. In other terms, the average coefficient is 4.57 (extremely important). This is a strong indication that companies within the textile and apparel industry are aware of the importance of innovation for the future of companies.

However, our research data shows that one out of three companies (32.2%) have not generated any innovation in the last 5 years. While, 44.3% of companies have generated 1, and 1-3 innovations during the last 5 years. This indicates a very low level of innovations generated within the

²⁰⁴ Jusufi, G., Ukaj, F., & Ajdarpašić, S. (2020). The effect of product innovation on the export performance of Kosova SMEs. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(2), 215-234.

²⁰⁵ Kastrati, V. (2015). Technological innovation of small and medium enterprises in Kosova: Challenges and barriers. *European Journal of Sustainable Development*, 4(3), 145-145.

companies. Also, companies show a very high tendency to base their innovations on their resources, where 73.1% of companies have generated 1 and 1-3 innovations based on their resources. This indicates a heavily based on internal resources innovation.

Below are summarized the answers of stakeholders related to innovative activities of textile and apparel industry companies in Kosovo in the field of textiles have and areas of innovative activities.

There are very good examples of innovative activities..., specialized and competitive products in the market with higher added value. Kosovo companies have limited resources...There is not much market for example for tech in clothing. New Concept. 3D printing on textile with recycled filament...The pandemic has pushed sales online many times over. It has increased the sales on online channels.

In addition to that, we asked the respondents about the importance of innovation in certain aspects including direct marketing, customer feedback for new product development, up-to-date Product catalogue, software for process management, internet for sales, social networks, and websites the data shows that the innovation is extremely important for the future of the company in the mentioned aspects. The data extracted and analyzed show that companies consider very important the innovation for software for process management and website with coefficients of 3.98, respectively 3.8. While innovation is extremely important for sales and networking with an average coefficient above 4. As such, innovation is generally accepted as an important factor to have a better growth opportunity for the future.

However, despite to all the obstacles and lack of deep knowledge for innovation and innovation management, process innovation is the most prevalent kind of innovation in Kosova, and it is associated with quality improvement and cost reduction. New services or product innovations are other key sorts of innovation seen in Kosova enterprises²⁰⁶.

5.6. Leadership in textile and apparel companies in Kosova

In our research, we aimed to investigate the application and importance of each five leadership styles and compare them. Based on the data extracted from the questionnaire and presented in the table below, the most important leadership style valued by respondents is the democratic leadership style with a value of coefficient 4.28 based on inclusion, equal involvement, and discussion²⁰⁷. The second most important leadership style is transactional leadership (4.02) which is characterized by inspiring communication, intellectual stimulation, supportive leadership, and personal recognition are all characteristics of transactional leadership²⁰⁸. The third most important leadership style is the transactional leadership style with a coefficient of 3.15 applying compensation and recognition when leadership expectations are met. These results represent the

²⁰⁶ Retkoceri, B., & Kurteshi, R. (2019). Understanding the current status of innovation management practices in Kosova firms. *Management Research and Practice*, 11(1), 43-55.

²⁰⁷ Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human relations*, 47(8), 953-975.

²⁰⁸ Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.

structure of the organization in textile and apparel industry companies in Kosova. The structure is mostly flat and without any complex hierarchy. The application of leadership style stands almost at the same level of importance. The most applied leadership style is the democratic leadership style with a coefficient of 3,98. The second most applied leadership style is the transformational leadership style with a coefficient of 3,69. The least applied leadership style is the autocratic style with a coefficient of 2,35.

With aim to study the correlation among factors identified by Herzberg theory and other factors such as investments on human capital and growth on the number of employees. Thus, we run correlation analysis Sperman's rho, and we found a correlation between increased employees' number within the company and trainings conducted for innovation. Also, there is correlation trainings conducted for innovation with revenue and investment growth. This states the importance of innovation for the growth of company depicted with the growth on the number of employees. Also, there is correlation with rewards for the individuals that show loyalty to company and the rewards for the individual staff member who show good performance. This indicates that company that is showing attention toward the fair treatment to staff is performing better.

There is a wide agreement among scholars related to the impact of leadership. It is important to examine whether leaders matter more or less in different contexts²⁰⁹. With aim to examine the correlation between leadership styles applied by human resource managers with motivation factors, innovation and growth, we found that the democratic leadership style is in correlation with fair policies and procedures within the company, consistent, timely, fair evaluating method of employees. In other hand, transformational leadership is in correlation innovation importance for future the future of company and training days for innovation and type of specific investment in human capital. Transactional leadership is in correlation with fair policies and procedures, consistent, timely, fair, method of employees' evaluation. All these of leadership styles mirror the characteristics on the other variables.

5.7. Human resources motivational aspect of leadership in textile and apparel companies in Kosova

Motivation influence the quality of human resources²¹⁰. The results indicate that upholding fairness, safety, and trust is likely to motivate members to higher production and overall standards²¹¹. Thus, motivation of human resources is an essential²¹². We found correlation between on-the-job training as specific human capital investment and rewards for the individual staff member who show good performance and loyalty. This shows that companies which has good attitude toward the staff about the performance have a tendency to invest more on employees with aim to develop their capacities. Also, the reward on performance and loyalty is in negative correlation with the company year of establishment. We can conclude that, with the experience of

²⁰⁹ Jones, B. F., & Olken, B. A. (2005). Do leaders matter? National leadership and growth since World War II. *The Quarterly Journal of Economics*, 120(3), 835-864.

²¹⁰ Sterev, N., Blagoev, D., & Kopeva, D. (2017). Motivation of staff and the heads of municipal administration. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wroclawiu*, (476), 18-29.

²¹¹ Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1257-1278.

²¹² Rahbi, D. A., Khalid, K., & Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3).

companies, they get more knowledge and awareness about the investments on human capital and appreciation of employees.

In addition to that, we found correlation between rewards for the individual staff member who show good performance and clear achievable goals standards, office condition and consistent, regular feedback on performance, and timely and fair methods of evaluation. This indicates that companies which show appreciation for the performance tend to create good working condition and creating stability among the time.

Below are summarized the answers of stakeholders related to the motivation of employees in the industry and motivation factors:

Wages in the textile and clothing industry are the lowest in the region ...This presents an opportunity to motivate employees and attract the necessary experts and shift the production structure towards more value-added products...The increase in salaries has affected the motivation of people as well as other forms of support. Working conditions and promotion.

Most common demotivation factors are:

Long hours are a challenge...Lack of communication with the staff...Payment delays for long...working hours...Work conditions...Disorganized treatment of workers.

In our study, we have employed Hygiene factors such as company policies, supervision, salary, interpersonal relations, and working conditions. They are issues related to the employee's environment²¹³. The results show a very positive trend regarding advancement, responsibility, achievement, working conditions, interpersonal relations, and company and administrative policies. The average coefficient of supervision is the highest among all the factors at 4.53. The second highest coefficient of factor is working conditions with 4.39 and the third one is Interpersonal relations at 4.38.

CONCLUSIONS AND POLICY RECOMMANDATIONS

The textile and apparel industry has been subject to different reconfiguration processes to adapt itself to the political, environmental, economic, and competitive factors. We have a high concentration of enterprises on microenterprises and small-sized enterprises. What is significant from the data extracted is the medium-sized enterprises with 28% representing a sign of growth of industry. Thea positive trend in investments, companies have increased investments during the year.

The majority of human resources that were active in the textile and apparel industry before the 1998-99 conflict in Kosovo have exited the market, and now the majority of individuals are new generations. From the data extracted and analyzed, we find that companies consider extremely important the investment in human resources for the future of companies.

²¹³ Syptak, J. M., Marsland, D. W., & Ulmer, D. (1999). Job satisfaction: Putting theory into practice. *Family practice management*, 6(9), 26.

The average monthly labor cost is estimated at EUR 446 it is the most competitive in the region. Official data show that 1864 persons are employed in the textile and apparel industry, respectively 350 enterprises, or 1% of registered employees in Kosova. The data provided by companies show the informality is high.

The lack of vocationally educated graduates is also considered insufficient to meet the demands of textile. Only 2 bachelor's and 1 master's programs out of 398 in the field of textile and apparel, Fashion Design. Among 155 validated programs in professional education, only 4 programs are in the field of textile and apparel by 2 providers. There is no program provided for industrial production and machinery of textile and apparel. Lack of vocationally educated and high education are considered insufficient to meet the demands of textile.

Employees impact the transformation on all levels of operations for a business. It's important how people are inspired and incentivized to use their creative abilities to improve their company's results. Analysis show that companies consider very important the innovation for software for process management and website. While innovation is extremely important for sales and networking with an average coefficient above 4. As such, innovation is generally accepted as an important factor to have a better growth opportunity for the future.

The effects of leadership styles on team motivation. Motivation is an essential part of business performance and progress in the existing dynamic and competitive market. Very positive trends are evident regarding advancement, responsibility, achievement, working conditions, interpersonal relations, and company and administrative policies.

The most important leadership style valued by respondents is the democratic leadership style, second most important leadership style is transactional leadership, third most important leadership style is the transactional leadership style. While the most applied leadership style is the democratic leadership style, the second most applied leadership style is the transformational leadership style, and the least applied leadership style is the autocratic style.

Below are listed actions required to foster the innovation within companies based on proper human capital and leadership practices:

Companies should promote technological advancement and innovation activities.

Companies should apply investments to human capital, with a focus on specific human capital as a factor of growth.

Companies should apply motivation factors to be competitive in the market regarding human resources dynamics in Kosovo.

Training based on the new requirements of the industry.

Cooperation with professional schools and other local producers.

Establish a specific program to attract youngsters to get involved in the textile sector.

Further, strengthen the Association of the apparel industry as a source of know-how sharing.

Stronger promotion of technology transfer and knowledge.

REFERENCES:

- Aberbach, Joel D.; Rockman, Bert A. (2002). *Conducting and Coding Elite Interviews. Political Science & Politics*, 35(4), 673–676.
- Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., & White, D. I. (2007). Research methods for graduate business and social science students. SAGE Publications India.
- Aguinis, H., & Solarino, A. M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1291-1315.
- Akman, G. and Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. *International journal of innovation management*, 12(01), 69-111.
- Akpoviroro, K. S., Olalekan, A., & Alhaji, S. A. (2018). Moderating Influence of Strategic Human Resources Management Practices on Small-Medium Firm Performance, 2(4), 100-107.
- Al-Sharafat, A. (2017). The Impact of Human Capital Development on the Financial Performance of Agricultural Enterprises: Application on Broiler Industry. *International Journal of Business and Social Science*, 8(3), 179-186.
- Ali, A. (2012). The role of leadership in human resource management: Proposing conceptual framework of advanced leadership model. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 979-989.
- Allen, M. (2017). *The sage encyclopedia of communication research methods* (Vols. 1-4). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc doi: 10.4135/9781483381411
- Ammar, S., & Sami, B. (2016). Human capital impact on the success of small and medium enterprises. *Global Journal of Research in Business & Management*, 4(2), 254-266.
- Asoni, A., & Sanandaji, T. (2015). Identifying the effect of college education on business and employment survival. *Small Business Economics*, 46(2), 311–324.
- Benhabib, J., & Spiegel, M. M. (1994). The role of human capital in economic development evidence from aggregate cross-country data. *Journal of Monetary economics*, 34(2), 143-173.
- Berg, B. L., Lune, H., & Lune, H. (2004) *Qualitative research methods for the social sciences* (5). Boston, MA: Pearson.
- Berry, J. M. (2002). Validity and reliability issues in elite interviewing. *PS: Political Science & Politics*, 35(4), 679-682.
- Bhandari, P. (2021). Mediator vs moderator variables, retrieved on 21 May 2021 from <https://www.scribbr.com/methodology/mediator-vs-moderator/>
- Bigsten, A., & Gebreyesus, M. (2007). The Small, the Young, and the Productive: Determinants of Manufacturing Firm Growth in Ethiopia. *Economic Development and Cultural Change*, 55 (4), 813-840.
- Bilanakos, C. (2011). *Optimal Contracts and Investment in General Human Capital under Common Agency* (No. 08-2011). University of Cyprus Department of Economics.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel psychology*, 61(3), 467-501.
- Bowen, P., Rose, R., & Pilkington, A. (2017). Mixed methods-theory and practice. Sequential, explanatory approach. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 5(2), 10-27.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). Human resource management. In *The Oxford handbook of human resource management*.
- Bucăța, G. (2018). The challenges of organizational management. *Land Forces Academy Review*, 23(4), 275-281.
- Bygnes, S. (2008). Interviewing people-oriented elites. *Bergen, University of Bergen*.
- Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1257–1278.
- Carvalho, N. and Yordanova, Z. (2018). Why say no to innovation? Evidence from industrial SMEs in European Union. *Journal of technology management & innovation*, 13(2), 43-56.
- Cepolina, S. (2011). ‘Extended smart sustainable organisation in garment industry’. New Delhi. *Proceedings of the International Conference on Strategies & Innovations for Sustainable Development in Organizations*, McMillan.
- Cerrato, D., & Piva, M. (2010). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 617–644.
- Charles, A. (2016). Why Companies Must Innovate or Die. *University of Bristol faculty of engineering*.

Clarke, N. (2012). Evaluating Leadership Training and Development: A Levels-of-Analysis Perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 23(4), 441-460.

Cohen and Marrison (2000). *Research methods in education* (5th edition). London: Routledge Falmer.

Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371–395.

Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of applied psychology*, 96(3), 443.

Davidsson, P., & Gordon, S. R. (2011). Panel studies of new venture creation: a methods-focused review and suggestions for future research. *Small Business Economics*, 39(4), 853–876.

EBRD (2021) Regional Economic Prospects in the EBRD Regions, Bittersweet recovery. Accessed at <https://www.ebrd.com/what-we-do/economic-research-and-data/rep.html>

Efobi, U., & Orkoh, E. (2018). Analysis of the impacts of entrepreneurship training on growth performance of firms: Quasi-experimental evidence from Nigeria. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(3), 524-542.

Eliasson, G. (2000). Industrial Policy, Competence Blocs and the Role of Science in Economic Development: An Institutional Theory of Industrial Policy. *IN THE LEARNING SOCIETY*.

Euromonitor International. Kosovo: Country Profile-2018. Retrieved 3 May 2021, from <http://www.euromonitor.com/Kosova-country-profile/report>

Fleenor, J. W. (2006). Trait approach to leadership. *Psychology*, 37(1), 651-665.

Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F. and Davidson, L. (2002) Understanding and evaluating qualitative research. *Australian and New Zealand journal of psychiatry*, 36(6), 717-732.

Gardner, J. (1993). *On leadership*. Simon and Schuster.

Gashi, H., & Gashi, R. Strategic Management as Key Influencer on the Development of Textile Industry in the Country of Kosova. In *ICSS XIX, 12-13 July 2019 19th International Conference on Social Sciences* (p. 69).

Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human relations*, 47(8), 953-975.

Gilley, J. W., Shelton, P. M., & Gilley, A. (2011). *Developmental Leadership. Advances in Developing Human Resources*, 13(3)

Glaeske, A (2020). Analysis of Kosova and Vietnam’s Textile and Apparel Industries Retrieved January 23, 2022, from <https://static1.squarespace.com/static/5f7786765e16bc3b768e9874/t/5fbec4899b1ed03538be22b4/1606337674647/Project+1.pdf>

Goertzen, M. J. (2017). Introduction to quantitative research and data. *Library Technology Reports*, 53(4), 12-18.

Goldstein, Kenneth (2002). Getting in the Door: Sampling and Completing Elite Interviews. *Political Science & Politics*, 35(4), 669–672.

Hair Jr, J. F., Wolfenbarger, M., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. J. (2015). *Essentials of business research methods*. Routledge.

Harvey, W. S. (2011). Strategies for conducting elite interviews. *Qualitative research*, 11(4), 431-441.

Heritage. (2018). *Index of Economic Freedom*. www.Heritage.Org. Retrieved December 23, 2020, from <https://www.heritage.org/index/pdf/2018/countries/Kosova.pdf>

Hersona, S., & Sidharta, I. (2017). influence of leadership function, motivation and work discipline on employees’ performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(3), 528-537.

Herz, B. (2019). Specific human capital and wait unemployment. *Journal of Labor Economics*, 37(2), 467-508.

Hitt, M. A., & Duane, R. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3–14.

Hughes, R. L. (1993). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Richard D. Irwin, Inc., 1333 Burrige Parkway, Burrige, IL 60521.

Iddris, F. (2016) Innovation capability: a systematic review and research agenda. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*. Vol. 11, 235-260.

Iliev, Y. (2006). Human Resource Management i; ½ A Necessary Transition from Theory to Practice in Bulgarian Corporate Business. *Godishnik na UNSS*, (1), 148-170.

Jakurti, E., Dobranja, D., Bahtiri, L., & Veliu, M. (2021, December). *The big picture. A progressive economic agenda for Kosova*. Friderich Ebert Stiftung. Retrived on March 2022 from <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/Kosova/18983-20220301.pdf>

Jerbashian, V., Slobodyan, S., & Vourvachaki, E. (2015). Specific and general human capital in an endogenous growth model. *Eastern European Economics*, 53(3), 167-204.

- Jery, H., & Souaï, S. (2014). Strategic human resource management and performance: the contingency approach case of Tunisia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(6), 282-291.
- Jones, B. F., & Olken, B. A. (2005). Do leaders matter? National leadership and growth since World War II. *The Quarterly Journal of Economics*, 120(3), 835-864.
- Jusufi, G., Ukaj, F., & Ajdarpašić, S. (2020). The effect of product innovation on the export performance of Kosova SMEs. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(2), 215-234.
- Kastrati, V. (2015). Technological innovation of small and medium enterprises in Kosova: Challenges and barriers. *European Journal of Sustainable Development*, 4(3), 145-145.
- Kaur, S. P. (2013). Variables in research. *Indian Journal of Research and Reports in Medical Sciences*, 3(4), 36-38.
- Khan, M. T., Humayun, A. A., & Sajjad, M. (2015). Connotation of 'Human Capital: Concept, Effects and Benefits. *International Journal of Information, Business and Management*, 7(1), 19.
- Khurana, K. (2018). An overview of textile and apparel business advances in Ethiopia. *Research Journal of Textile and Apparel*, 22(3), 212-223.
- KIESA (2016) Investor Guide August 2016 INVESTING IN KOSOVA. Retrieved on April 2021 from <https://kiesa.rks-gov.net/desk/inc/media/A4BBAEFE-05E8-4768-A7B2-BA36E4A1B9A8.pdf>
- Klarmann, M., & Feurer, S. (2018). Control variables in marketing research. *Marketing: ZFP–Journal of Research and Management*, 40(2), 26-40.
- Kopeva, D., Blagoev, D., & Shterev, N. (2011). Industrial growth, investment behavior and innovations in Bulgaria. *Regional and Business Studies*, 3(1 Suppl.), 683-697.
- Kosova Agency of Statistics. (2021). *Labour Force Survey Q1 2021*. Retrived on March 2022 from <https://ask.rks-gov.net/media/6355/lfs-q1-2021.pdf>
- Kucharčíková, A. (2014). Investment in the human capital as the source of economic growth. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 22(1), 29-35.
- Kukaj, H., Morina, F., Misiri, V., & Grima, S. (2019). International Business Cooperation as an Opportunity to Increase Competitiveness and to Generate New Jobs: The Case of Kosova. *European Research Studies*, 22(4), 60-69.
- Lamont, M., & White, P. (2005, May). Workshop on interdisciplinary standards for systematic qualitative research. In *National Science Foundation Workshop*.
- Lazear, E. P. (2003). Firm-specific human capital: A skill-weights approach (No. w9679).
- Lazear, E. P. (2009). Firm-specific human capital: A skill-weights approach. *Journal of political economy*, 117(5), 914-940.
- Leonidou, L. C. (2000). Barriers to export management: An organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6(2), 121-148
- Lipka A. (2010), Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury, *Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa*.
- Lobel, O. (2019). Exit, voice & innovation: How human capital policy impacts equality (& how inequality hurts growth). *Houston Law Review*, 57(4).
- Madsen, S., & Musto, A. (2004). *Traits, skills, and knowledge required of successful human resource leaders*. SelectedWorks.
- Mamabolo, M. A., Kerrin, M., & Kele, T. (2017). Human capital investments as sources of skills: An analysis at different entrepreneurship phases. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 9(1), 1-12.
- Manchester, C. F. (2012). General human capital and employee mobility: How tuition reimbursement increases retention through sorting and participation. *ILR Review*, 65(4), 951-974.
- Martin, B. C., McNally, J. J., & Kay, M. J. (2013). Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of business venturing*, 28(2), 211-224.
- Matlay, H., & Peters, M. (2005). Entrepreneurial skills in leadership and human resource management evaluated by apprentices in small tourism businesses. *Education+ training*, 47, 575-591.
- Mayo, A. (2001). *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets: Monitoring, Measuring, Managing*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Mehmood, Z. U. I., & Arif, M. I. (2011). Leadership and HRM: Evaluating new leadership styles for effective human resource management. *International Journal of Business and social science*, 2(15).
- Mendoza-Silva, A. (2020). Innovation capability: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*.
- Mincer, J. (1958). Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of political economy*, 66(4), 281-302.

- Mkandawire, S. B. (2019). Selected common methods and tools for data collection in research. *Selected Readings in Education*, 2, 143-153.
- Mojtahed, R., Nunes, M.B., Martins, J.T. and Peng, A. (2014). Equipping the Constructivist Researcher: The Combined use of Semi-Structured Interviews and Decision-Making maps. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 12(2), 87-95.
- Muda, S., & Rahman, M. R. C. A. (2016). Human capital in SMEs life cycle perspective. *Procedia Economics and Finance*, 35(2016), 683-689.
- Musbah, A. R., Habtoor, N., & Maram, M. (2016). Testing the model of relationship and impact of administrative leadership on human resource training and customer satisfaction: structural equation modeling (SEM). *International Journal of Business and Management*, 11(2), 127.
- Mustafa, M., Zogaj, A., & Abdixhiku, L. (2010). *Challenges of Reindustrialization in Kosova*. Working Paper.
- Navaretti, G.B., Falzoni, A., Turrini, A., (2001). "The decision to invest in a low-wage country: Evidence from Italian textiles and clothing multinationals". *Journal of International Trade and Economic Development*, 10, 4:451-70.
- Nicita, A., & Razzaz, S. (2003). *Who benefits and how much?: how gender affects welfare impacts of a booming textile industry* (Vol. 3029). World Bank Publications.
- Nordås, H. K. (2004). *The global textile and clothing industry post the agreement on textiles and clothing* (No. 5). WTO discussion paper.
- Odhon'g, E. A., & Omolo, J. (2015). Effect of human capital investment on organizational performance of pharmaceutical companies in Kenya. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(6), 1-29.
- OECD (2013). *Assessment of the Kosova Innovation System*. Retrieved January 23, 2022, from <https://www.oecd.org/south-east-europe/programme/Kosova%20Innovation%20Report%20English%20Version.pdf>
- OECD (2017). *The Value of People*. Retrieved January 12, 2021, from <https://www.oecd.org/insights/37967294.pdf>
- OECD (2021). *Competitiveness In South East Europe 2021*. Retrieved January 23, 2022, from <https://www.oecd.org/development/competitiveness-in-south-east-europe-2021-dcbc2ea9-en.htm>
- Pack, H. (1987). *Productivity, Technology, and Industrial Development: A Case Study in Textiles*. The World Bank.
- Parameswaran, M. (2003). Building innovation capability. *Economic and Political Weekly*, 38 (18), 1775-1776
- Patton, M. Q. (2005). Qualitative research. *Encyclopedia of statistics in behavioral science*.
- Pauli, U. (2015). SMES Growth And Human Capital Investments (The Case of Poland). *Studia Universitatis Babeş Bolyai-Negotia*, 60(4), 5-22.
- Pia Rosina Dovern Pinger (2013). Essays on skills, health and human inequality. *Universita t Mannheim*
- Pivac, S., Barač, Ž. A., & Tadić, I. (2017). An analysis of human capital investments, profitability ratios and company features in the EUures in EU. *Croatian Operational Research Review*, 8(1), 167-180.
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of management review*, 36(1), 127-150.
- Popov, A. (2014). Credit constraints and investment in human capital: Training evidence from transition economies. *Journal of Financial Intermediation*, 23(1), 76–100.
- Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. *European journal of education studies*.
- Radev, R. (2020). Product-market profile of the main competitors in the outsourcing sector in bulgaria as a key strategic instrument. *Trakia Journal of Sciences*, 18(1), 381-387.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.
- Raffiee, J., & Coff, R. (2016). Micro-foundations of firm-specific human capital: When do employees perceive their skills to be firm-specific? *Academy of Management Journal*, 59(3), 766-790.
- Rahbi, D. A., Khalid, K., & Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3).
- Rattray, J., & Jones, M. C. (2007). Essential elements of questionnaire design and development. *Journal of clinical nursing*, 16(2), 234-243.
- Rauch, A., & Rijdsdijk, S. A. (2013). The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 923-941.
- Rauch, A., Frese, M., & Utsch, A. (2005). Effects of Human Capital and Long-Term Human Resources Development and Utilization on Employment Growth of Small-Scale Businesses: A Causal Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 681–698
- Retkoceri, B., & Kurteshi, R. (2019). Understanding the current status of innovation management practices in Kosova firms. *Management Research and Practice*, 11(1), 43-55.

Riinvest Institute. (2016). *Economic potentials in region centre*.
https://www.riinvestinstitute.org/uploads/files/2016/September/20/Economic_Potentials_in_Region_Center1474371110.pdf <https://pubdocs.worldbank.org/en/993701492011106034/mpo-ksv.pdf> Retrieved 10 March 2021.

Rinawi, M., & Backes-Gellner, U. (2021). Labour market transitions after layoffs: the role of occupational skills. *Oxford Economic Papers*, 73(1), 76-97.

Rizvanolli, A. (2014). (rep.). *Sector Profile of the Textile Industry*. Ministry for Foreign Affairs of Finland. Retrieved on April 2021 from <https://kiesa.rks-gov.net/desk/inc/media/EB1B7901-8E34-4A84-8B39-D901D1531AA6.pdf>

Romijn, H and M Albaladejo. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 21, 1053–1067

Samans, R., Zahidi, S., & Leopold, T. A. (2017). The global human capital report 2017: preparing people for the future of work. World Economic Forum, Geneva, Switzerland.

Saunila, M. (2016). Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Scarsi, R., & Cepolina, S. (2016). Technology innovation enabling supply chain management sustainability. A framework for the apparel industry. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, 14(2). pp. 196-213.

Schork, S., Heblich, B., & Terzidis, O. (2016). Effective innovation leadership. *University-Industry-Innovation-Network, Amsterdam, The Netherlands*.

Shahab, M. A., & Nisa, I. (2014). The influence of leadership and work attitudes toward job satisfaction and performance of employee. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(5), 69-77.

Smith, A. (1776). 1976. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. *RH Campbell and AS Skinner, Oxford: Oxford University Press. Adam Smith145*.

Stereov, N., Blagoev, D., & Kopeva, D. (2017). Motivation of staff and the heads of municipal administration. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wroclawiu*, (476), 18-29.

Storey, J. (Ed.). (2004). *Leadership in organizations: Current issues and key trends*. Psychology Press.

Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research* (15). Newbury Park, CA: Sage.

Sukamolson, S. (2007). Fundamentals of quantitative research. *Language Institute Chulalongkorn University*, 1(3), 1-20.

Sukamolson, S. (2007). Fundamentals of quantitative research. *Language Institute Chulalongkorn University*, 1(3), 1-20.

Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2005). *Research in organizations: Foundations and methods in inquiry*. Berrett-Koehler Publishers.

Sweetland, S. R. (1996). Human capital theory: Foundations of a field of inquiry. *Review of educational research*, 66(3), 341-359.

Syptak, J. M., Marsland, D. W., & Ulmer, D. (1999). Job satisfaction: Putting theory into practice. *Family practice management*, 6(9), 26.

Tan, E. (2014). Human Capital Theory: A Holistic Criticism. *Review of Educational Research*, 84(3), 411–445.

Tekleselassie, T. G., Berhe, K., Getahun, T. D., Abebe, G., & Ageba, G. (2018). Productivity Determinants in the Manufacturing Sector in Ethiopia: Evidence from the Textile and Garment Industries. *World Bank*

The Kosova Agency of Statistics (KAS). International Trade Statistics, 2020. Retrieved on April 2021 from <https://ask.rks-gov.net/en/Kosova-agency-of-statistics/add-news/international-trade-statistics-2020>

The world Factbook. Explore All Countries Kosova. (2022). Retrieved 5 May 2022, from <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/Kosova/>

Toda, A. (2011). How important is occupational experience in current Japan?: analysis with focus on occupation-specific human capital. *Japan Labor Review*, 8(3), 56-77.

Tudor, L. (2018). Change in textile and clothing industry. *Industria Textila*, 69(1), 37-43.

Udim M. (2019) Impact of Leadership Style on Employee Motivation: A Study on the Employee Serving in Banking Organi. *International Journal of Business Marketing and Management* 4(7).

USAID EMPOWER Private Sector. Sector Assessment & Selection Report. Retrived on 03 june 2020 from <http://Kosovaapparel.org/Portals/1/Kosova%20Sector%20Assessment%20Report.pdf?ver=2016-05-18-154600-647>

VanderStoep, S. W., & Johnson, D. D. (2008). *Research methods for everyday life: Blending qualitative and quantitative approaches* (Vol. 32). John Wiley & Sons.

Vicente, M., Abrantes, J. L., & Teixeira, M. S. (2015). Measuring innovation capability in exporting firms: the INNOVSCALE. *International Marketing Review*.

Vučur, G., Miloslavić, I., & Bošnjak, M. (2016). The analysis of human resources management (HRM) in maritime affairs. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 29(S), 61-76.

Wei, Y. C. (2015). Do employees high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and PO fit. *Personnel Review*, 44(5), 739.

Weller, I. (2019). Specific human capital: A matching perspective. In *Handbook of research on strategic human capital resources*. Edward Elgar Publishing.

Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374.

World Bank (2002, Paper 2881): Policy Research Working Paper 2881, September 2002. Retrieved January 12, 2021, from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:825381/FULLTEXT01.pdf>

World Bank. (2020) Kosova profile. ¹ The world Factbook. Explore All Countries Kosova. (2022). Retrieved 5 May 2022, from <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/Kosova/>

World Bank. (2020). *Kosova profile*. Retrieved 13 June 2021, from <https://pubdocs.worldbank.org/en/993701492011106034/mpo-ksv.pdf> Retrieved 10 March 2021.

World Bank. (2021). Western Balkans Regular Economic- Report Greening the Recovery. No.20. Retrieved on April 2021 from <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/36402/Greening-the-Recovery.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

World Bank Group. (2017). *Republic of Kosova Systematic Country Diagnostic*. World Bank, Washington, DC. Retrieved December 23, 2020, from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26573>

World Bank. (2017). *Doing Business in Kosova*. Retrived on March 2022 from <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/Kosova#trading-across-borders>

World Bank. (2019, March). *Kosova Country Report: Findings from the Skills towards Employment and Productivity Survey*. Retrieved March 20, 2022, from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/209751557432399449/pdf/Kosova-Country-Report-Findings-from-the-Skills-towards-Employment-and-Productivity-Survey.pdf>

World Bank. (2020). *Doing Business in Kosova*. Retrived on March 2022 from <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/k/Kosova/KSV.pdf>

Wright, P. M., Michele Kacmar, K., (1995). Cognitive Ability as a Moderator of the Relationship Between Personality and Job Performance. *Journal of Management* 21(6), 1129-1139.

Yordanova, Z. and Blagoev, D. (2016). Measuring the Bulgarian IT sector innovations capabilities through company innovative leadership model. *Economic Alternatives*, 3, 379-393.

Youssef, A. B., Boubaker, S., Dedaj, B., & Carabregu-Vokshi, M. (2021). Digitalization of the economy and entrepreneurship intention. *Technological Forecasting and Social Change*, 164, 120043.

Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for todays environment. *Global journal of commerce and Management*, 2(5), 18-22.

Zawislak, P. A., et al. (2012) Innovation capability: from technology development to transaction capability. *Journal of Technology, Management & Innovation*. Vol. 7, No. 2.

Ziefle, M., Brauner, P., & van Heek, J. (2016). Intentions to Use Smart Textiles in AAL Home Environments: Comparing Younger and Older Adults. In *International Conference on Human Aspects of IT for the Aged Population*. Springer International Publishing. pp. 266-276.

Zuckerman, H. (1972). Interviewing an ultra-elite. *Public opinion quarterly*, 36(2), 159-175.

