



Прва меѓународна научна конференција

**СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И
ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ НАУКИ**

Зборник на трудови

The First International Science Conference

**CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES
AND THE ORGANIZATIONAL SCIENCES**

Conference Proceedings

БИЗНИС АКАДЕМИЈА СМИЛЕВСКИ - СКОПЈЕ
БАС ИНСТИТУТ ЗА МЕНАѢМЕНТ - БИТОЛА

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ

ОД ПРВАТА МЕЃУНАРОДНА НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА
„СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАѢЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ
НАУКИ“

БИТОЛА, 2012

Издавач:

Бизнис академија Смилевски – Скопје
БАС Институт за менаџмент – Битола

За издавачот:

Проф.д-р Цветко Смилевски
Претседател на програмскиот одбор

Техничка и компјутерска обработка:

Пред. м-р Михајло Стојановски
Пред. м-р Даниела Велкова

Корица:

Пред. м-р Даниела Велкова

Печати:

ДООЕЛ Графо Продукт – Скопје

Тираж: 150

CIP – Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека „Св.Климент Охридски“ - Скопје
005.332.4:005.21(082)

МЕЃУНАРОДНА научна конференција (1)

Современите менаџерски предизвици и организациските науки:

зборник на трудови / Прва меѓународна научна конференција =

Contemporary management challenges and the organizational sciences: conference proceedings / First international science conference –

Скопје: Бизнис академија Смилевски, 2012. – 646 стр. илустр. ; 30 см

Текст на повеќе јазици. – Фусноти кон текстот. – Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-4690-02-3

1. Насп. ств. насл. – I. International science conference (1)

види Меѓународна научна конференција (1)

а) Конкурентност и стратегиски менаџмент – Зборници

COBISS.MK-ID 92800522

**BUSINESS ACADEMY SMILEVSKI – SKOPJE
BAS INSTITUTE OF MANAGEMENT - BITOLA**

CONFERENCE PAPERS

OF THE FIRST INTERNATIONAL SCIENCE CONFERENCE
“CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES AND THE
ORGANIZATIONAL SCIENCES”

BITOLA, 2012

Програмски одбор:

1. Проф. д-р Цветко Смилевски, Битола, Македонија, претседател;
2. Проф. д-р Борис Ангелков, Битола, Македонија;
3. Проф. д-р Берект Јебио, Малме, Шведска;
4. Проф. д-р Слободан Ќамиловиќ, Травник, Босна и Херцеговина;
5. Проф. д-р Милан Јурина, Запрешиќ, Хрватска;
6. Акад. Марјан Блажич, Ново место, Словенија;
7. Проф. д-р Драгослав Словиќ, Белград, Србија.

Program Committee:

1. Prof. Cvetko Smilevski, Ph.D., Bitola, Macedonia, chairman
2. Prof. Boris Anglekov, Ph.D., Bitola, Macedonia
3. Prof. Bereket Yebio, Malmö, Sweden
4. Prof. Slobodan Ćamilović, Ph.D., Travnik, BiH
5. Prof. Milan Jurina, Ph.D., Zaprešić, Croatia
6. Acad. Marjan Blažič, Novo mesto, Slovenia
7. Prof. Dragoslav Slović, Ph.D., Belgrade, Serbia

Организациски одбор:

1. Научен соработник д-р Лидија Стефановска, претседател;
2. Виш предавач м-р Тони Соклевски;
3. Виш предавач м-р Гордана Тасевска;
4. Предавач м-р Михајло Стојановски;
5. Љупчо Јаневски, маркетинг менаџер.

Organizational Committee:

1. Lecturer Lidija Stefanovska, Ph.D., chairman
2. Senior Lecturer Toni Soklevski, M.Sc.
3. Senior Lecturer Gordana Tasevska, M.Sc
4. Lecturer Mihajlo Stojanovski, M. Sc
5. Ljupco Janevski, BA

СОДРЖИНА

ПЛЕНАРНО ЗАСЕДАНИЕ: ИСТРАЖУВАЧКИ ПРИОРИТЕТИ НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

Ц. Смилевски: МЕНАЏМЕНТОТ И КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ - ИСТРАЖУВАЧКА ПРОГРАМА НА БАС ИНСТИТУТОТ ЗА МЕНАЏМЕНТ

Ц. Смилевски: ЕКСПЕРТСКА ПРОЦЕНКА НА ИСТРАЖУВАЧКИТЕ ПРИОРИТЕТИ НА ИСТРАЖУВАЧКАТА ПРОГРАМА НА БАС „МЕНАЏМЕНТОТ И КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ“_РЕЗУЛТАТИ ОД ПРВАТА ИТЕРАЦИЈА НА СПРОВЕДЕНАТА ДЕЛФИ ПОСТАПКА

СЕКЦИЈА 1: КОНЦЕПТУАЛНИ АСПЕКТИ НА ОДРЖЛИВАТА КОНКУРЕНТНОСТ

К. Сотировски, М. Јанеска, С. Талеска: КЛУЧНИ ФАКТОРИ И ИНДИКАТОРИ ЗА МЕРЕЊЕ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Е. Стефановска, Е. Есмерова: ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ – ФАКТОР ЗА ГРАДЕЊЕ КОНКУРЕНТСКА КОМПАНИСКА ПРЕДНОСТ

F. Oseku: THE DEVELOPMENT OF DYNAMIC CAPABILITIES WITHIN STRATEGIC MANAGEMENT IN MACEDONIAN COMPANIES

I. Čalina, M. Murić, D. Čizmić: HUMAN CAPITAL ADDS TO SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE: THE IKEA EFFECT

М. Стојческа - Ѓорѓиоска: ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА ВРАБОТЕНИТЕ КАКО СТРАТЕШКИ АСПЕКТ НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

Г. Крстевска : ВРЕДНУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКИОТ ХУМАН КАПИТАЛ_ПРИЧИНИ ЗА И ПРОТИВ

В. Стамболиски, В.Донев, Р.Поленковиќ: РАЗВОЈОТ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ ВО ИМПОРТЕРСКИ ЦЕНТАР ЗА ВОЗИЛА, ОД НЕГОВОТО ОСНОВАЊЕ ДО ДЕНЕС

Б. Миленковски: ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ КАКО ФАКТОР НА КОНКУРЕНТНОСТА ВО ЕРАТА НА ЕКОНОМИЈАТА НА ЗНАЕЊЕ103

А. Каремани, Е. Ејупи: ВЛИЈАНИЕТО НА ЗАДОВОЛСТВОТО НА ПОТРОШУВАЧИТЕ ВРЗ ЕФИКАСНОСТА НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО ПОЛОШКИОТ РЕГИОН

V. Conev: FDI AND THE STRATEGIC MANAGEMENT IN THE BALKANS

M. Мидовска: УЛОГА И ЗНАЧЕЊЕ НА БРЕНД-КАПИТАЛОТ ВО СТРАТЕГИСКИОТ БРЕНД-МЕНАЏМЕНТ

M. Стојановски: ВИРТУЕЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАКО СТРАТЕГИЈА ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

A. Пановски, E. Тошева: ПРИСТАП ЗА ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ ЗАСНОВАН ВРЗ КОМПЕТЕНЦИИТЕ

A. Трајковска: ВЛИЈАНИЕТО НА ЕКОНОМСКИТЕ АСПЕКТИ ЗАЧУВУВАЊЕТО НА ГРАДИТЕЛСКОТО НАСЛЕДСТВО

Љ. Јаневски: ОРГАНИЗАЦИСКОТО РАЗУЗНАВАЊЕ И КОНКУРЕНТНОСТА

M. Котевска-Димовска: ПСИХОЛОШКИ ДИМЕНЗИИ НА ЕФЕКТИВНОТО РАКОВОДЕЊЕ - ЕМОЦИОНАЛНА КОМПЕТЕНТНОСТ НА МЕНАЏЕРИТЕ

СЕКЦИЈА 2: КОМПАНИСКОТО ОКРУЖУВАЊЕ И КОНКУРЕНТНОСТА

M. Марковска, T. Кралеv: ОПШТЕСТВЕНО ПРЕТПРИЕМАШТВО: МОЌТА НА ПРЕТПРИЕМАШТВОТО ЗА ОПШТЕСТВЕНА ПРОМЕНА

E. Стевановска: ГЛОБАЛНИТЕ ЕКОНОМСКИ ТРЕНДОВИ И ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ

V. Гоновски: МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ И ГЛОБАЛНИТЕ ЕКОНОМСКИ ПРОЦЕСИ

E. Марковска - Спасеноска: НАДВОРЕШНАТА ОКОЛИНА КАКО ФАКТОР ЗА ПОДИГНУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА – МЕРКИ И ПРОГРАМИ ЗА РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИ КАПИТАЛ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ВО ФУНКЦИЈА НА ПОДИГНУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА

Ф. Наумовска, E. Наумовска: НАЦИОНАЛНАТА КОНКУРЕНТНОСТ УСЛОВ ЗА СПЕШНА ИНТЕГРАЦИЈА ВО ГЛОБАЛНОТО СТОПАНСТВО СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Д. Спасевски: МЕНАЏМЕНТОТ НА ЛОКАЛНИОТ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ ВО УСЛОВИ НА ФИНАНСИСКА ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА И ТРАНФЕР НА ИНГЕРЕНЦИИТЕ ОД ДРЖАВНО НА ЛОКАЛНО НИВО

M. Paunović, A. Plavšić: PROCES GLOBALIZACIJE I INTEGRACIJE NA PROSTORIMA BALKANA

S. Stojmirović: SOCIJALNE TRANSFORMACIJE RAZVIJENIH ZEMALJA POD UTICAJEM PROMENA

М. Стојанов: ОПШТЕСТВЕНАТА ОДГОВОРНОСТ И ДЕЛОВНАТА ЕТИКА

Е. Аќифи, Р. Ферати, А. Каремани: ВЛИЈАНИЕТО НА НЕВРАБОТЕНОСТА ВО ЕКОНОМСКИОТ РАЗВОЈ ВО ПОЛОШКИОТ РЕГИОН

С. Темелковски: КОНКУРЕНТНОСТА И ЗАКОНСКАТА РЕГУЛАТИВА КАЈ КОЛЕКТИВНИТЕ ПОСТАПУВАЧИ СО ОТПАДОТ ОД ПАКУВАЊЕ НА ПАЗАРОТ ВО РМ

Е. Naxhiymeri, E. Yzeiri: THE REFORM OF ALBANIAN PUBLIC ADMINISTRATION – AN IMPORTANT STEP FORWARD TOWARDS EU INTEGRATION

Лј. Stojmirović, A. Stojković, T. Nikolić: KRITERIJUMI ZA IZBOR KADROVA POLITIČKE STRANKE

С. Димитровска: СОВРЕМЕНИТЕ ЛИЦА НА ПОЛИТИЧКИТЕ ПАРТИИ КАКО ОРГАНИЗАЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Д. Заревски, Г. Никчевска: ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА СТРУКТУРНАТА ПОСТАВЕНОСТ НА СОВРЕМЕНИТЕ ОБРАЗОВНИ СИСТЕМИ

И. Соклевски: ФАКТОРИТЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА КАЈ ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ

СЕКЦИЈА 3: ДЕЛОВНИТЕ ФУНКЦИИ И КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

Т. Соклевски: ПРИДОНЕСОТ НА ОПЕРАТИВНИОТ МЕНАЏМЕНТ ВРЗ ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ

Д. Велкова, Г. Тасевска: НАДЗОРНИЧКИОТ МЕНАЏМЕНТ КАКО ЗНАЧАЕН ФАКТОР ЗА ИНОВАТИВНОСТ И КОНКУРЕНТНОСТ НА КОМПАНИИТЕ

Л. Стефановска, М. Солунчевски: СОВРЕМЕНИТЕ ТЕНДЕНЦИИ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ КАКО ФАКТОР НА ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

Л. Бошевска: ПРИДОНЕСОТ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ БИЗНИС ОРГАНИЗАЦИИ ВРЗ ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ

М. Бакиевска: ВЛИЈАНИЕТО НА МОБИНГОТ ВРЗ КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

Д. Груевски, М. Цветковска: ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА НА ПРОМЕНИ ВО ФУНКЦИЈА НА ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

Н. Бабовски: ИСТРАЖУВАЊЕ КАЈ ВРАБОТЕНИ ЗА ПОТРЕБА ОД ПРИМЕНА НА ТРАНСФОРМАЦИСКО ЛИДЕРСТВО

М. Танушевски: ОДНОСИТЕ СО ЈАВНОСТ ПРЕДУСЛОВ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА КОМПАНИИТЕ

Л. Stojmirović, А. Stojković, М. Vranić: UPRAVLJANJE RAZVOJEM JAVNOG PREDUZEĆA

Ј. Абдулаи, Л. Абдулаи, З. Абдулаи: ПРОМЕНИТЕ НА ПРОЦЕСОТ НА СЕЛЕКЦИОНИРАЊЕ КОН ПОДОБРУВАЊЕ НА ПРОФЕСИОНЛИЗАЦИЈАТА НА ДРЖАВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ

А. Stojković, D. Bulić: PRAKSA RAZVOJA UGOSTITELJSKIH USLUGA 393

Д. Карлуку, Х. Кукај: СЕМЕЈНИТЕ ФИРМИ КАКО КОМПАНИСКА ПРЕДНОСТ

Ф. Николовска, М. Жибак, М. Крстевска: МЕНАЦИРАЊЕ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО КРИЗА

М. Стевановски: УПРАВУВАЊЕ СО ФИНАНСИСКИТЕ ПЛАСМАНИ 405

М. Тодоровска: УЛОГАТА НА КОРПОРАТИВНАТА ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ ВО ПРОЦЕСОТ НА ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ

А. Китос: ВКЛУЧУВАЊЕТО НА ЕКОЛОШКИТЕ АСПЕКТИ КАКО КОНКУРЕНТЕН ФАКТОР ВО КОМПАНИИТЕ ЗА ПРОИЗВОДСТВО НА ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГИЈА

Г. Лозановска-Стефановска, Т. Соклевски: ФАКТОР НА СТЕПЕНОТ НА РЕАЛИЗАЦИЈА НА ПРОЕКТИТЕ КАКО ФАКТОР НА КОНКУРЕНТНОСТ ВО ЛОКАЛНИТЕ ЗАЕДНИЦИ

СЕКЦИЈА 4: МЕТОДИ, ПРИСТАПИ И АЛАТКИ ВО ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ИЗВЕДБА

М. Марковска: ИНОВАЦИИТЕ ОСНОВА ЗА СТЕКНУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

И. Стаматовски: УВИДОТ И СЛЕДЕЊЕТО НА ПОНУДАТА И ПОБАРУВАЧКАТА ПРЕКУ РАЗНИ АЛАТКИ, ФАКТОР ЗА ПОСТИГНУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

К. Krsteska: THE IMPORTANCE OF APPLIED ECONOMETRICS IN THE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AND IN THE COMPANY COMPETITIVENESS

К. Стевановска: УПРАВУВАЊЕ СО ИНСТРУМЕНТИТЕ НА МАРКЕТИНГОТ 461

М. Смилевска: ОРГАНИЗАЦИСКА ТРАНСАКЦИСКА АНАЛИЗА КАКО АЛАТКА НА СЕКТОРОТ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ИЗВЕДБА

А. Plavšić: UPRAVA PREDUZEĆA I NEOPHODNOST SPROVOĐENJA PROMENA

Г. Смилевски: КООПЕРАТИВНАТА КОНКУРЕНТНОСТ И ПОДОБРУВАЊЕТО НА ИЗВЕДБАТА НА ТИМОТ

Н. Тасевски: ТЕХНОЛОШКАТА ИНОВАЦИЈА КАКО ФАКТОР НА КОНКУРЕНТСКАТА ПРЕДНОСТ НА МАКЕДОНСКИ ТЕЛЕКОМ АД СКОПЈЕ497

Б. Бајрактарова: ВОВЕДУВАЊЕ НА ИНОВАЦИЈАТА – ДИГИТАЛНАТА ТЕЛЕВИЗИЈА УСЛОВ ЗА КОНКУРЕНТНА ПРЕДНОСТ

М. Милевска-Кулевска: ЈАЗИЧНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА МЕНАџЕРИТЕ ВО РАМКИТЕ НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

А. Дајовска: WEB-СТРАНИТЕ КАКО ОСНОВНА АЛАТКА ЗА ФУНКЦИОНИРАЊЕ НА БИЗНИС ЕНТИТЕТИТЕ НА ИНТЕРНЕТ ПРОСТОРОТ И АПЛИЦИРАЊЕ НА ХЕУРИСТИКАТА НА ЈАКОВ NIELSEN ПРИ ДИЗАЈНИРАЊЕТО НА УСПЕШНИ WEB-СТРАНИ

СИМПОЗИУМ: РЕФЛЕКТИВНОТО УЧЕЊЕ И ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ

Г. Тасевска: РЕФЛЕКТИВНОТО УЧЕЊЕ И ВАШИОТ ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ - ВОВЕДЕН РЕФЕРАТ-

Е. Сарџоска: КОУЧИНГ ВО РАБОТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

С. Стаменкова: ОБУКА НА УЧИЛИШНИОТ КАДАР ВО ФУНКЦИЈА НА РАЗВИВАЊЕ КОМПЕТЕНЦИИ ЗА УПРАВУВАЊЕ И РАКОВОДЕЊЕ535

Н. Ѓорѓиев , Л. Стефановска: ПРИДОБИВКИ ОД ФОКУСИРАНАТА ДИЈАГНОСТИЧКА РАБОТИЛНИЦА ВО НИКИ-71

И. Василевски: ТРАНСФЕР НА ЗНАЕЊЕ ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ИНДИВИДУАЛНАТА СВЕСТ И КОЛЕКТИВНАТА КУЛТУРА ЗА ИНОВАЦИИ ВО БИЗНИС СЕКТОРОТ

М. Стојческа - Ѓорѓиоска, М. Серафимова: МЕНТОРСКАТА ПОДДРШКА И ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ

Н. Дафинчевски: ПРИМЕНЛИВОСТА НА ЗНАЕЊЕТО И ИСКУСТВОТО НА СТУДЕНТИТЕ СТЕКНАТО ПРЕКУ ТЕРЕНСКАТА СТУДЕНТСКА ПРАКСА

Ј. Велевска: МЕНАџМЕНТ ТАКТИКИ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ ПРОФИТ СО ПРИНЦИПИ

Т.Соклевски: ИСКУСТВЕНОТО УЧЕЊЕ И ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ НА ЛИНИСКИТЕ, ОПЕРАТИВНИТЕ И СТРАТЕГИСКИТЕ МЕНАџЕРИ

В.Соклевски: МЕНАЦИРАЊЕ НА ТРАДИЦИОНАЛНИ АНСАМБЛИ -ПОТРЕБА И ПРЕДИЗВИК

А. Н. Тодоровски: ГРАДЕЊЕ „СИСТЕМ НА КАРИЕРА ВО РАБОТАТА“ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР - ПРЕДИЗВИК НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО ВИСОКООБРАЗОВНИТЕ УСТАНОВИ

М. Крстевска, М. Жибак, Ф. Николовска: ВКЛУЧУВАЊЕ НА МАКЕДОНСКИТЕ МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО ПРОЦЕСОТ НА “ДОЖИВОТНОТО УЧЕЊЕ” ПРЕКУ ПОГОЛЕМА ИСКОРИСТЕНОСТ НА ЕУ ПРОГРАМИТЕ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ

В. Костурски, Е. Костурска: ЕВАЛУАЦИЈА НА ЗНАЕЊЕТО И ТАЛЕНТОТ ВО ВИСОКОТЕХНОЛОШКИ КОМПАНИИ

В. Атанасова, Т. Тасевска: РАЗВИВАЊЕТО НА КОМПАНИСКИТЕ ВИЗИИ КАКО ДЕТЕРМИНАНТА ЗА КОМПАНИСКИ РАЗВОЈ И ПРЕПОЗНАТЛИВА КОНКУРЕНТНОСТ

Е. Димитровски: УЛОГАТА НА МИСИЈАТА И ВИЗИЈАТА ВО ГРАДЕЊЕТО НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО БОЖИНОВСКИ ЧАСОВНИЦИ И НАКИТ

М. Стојческа - Ѓорѓиоска, М. Серафимова , Г. Ѓорѓиоски: МОЖНОСТИ ЗА ВРАБОТУВАЊЕ ПРЕКУ АКТИВНО БАРАЊЕ РАБОТА

А. Мигуловска: МЕНТАЛНИТЕ МОДЕЛИ - ФИЛТЕР ЗА РЕАЛИЗАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ПРОМЕНА

А. Апостолова: ОРГАНИЗАЦИЈА ШТО УЧИ – КОМПОНЕНТА ЗА ИНОВАТИВНА ОРГАНИЗАЦИЈА

М. Вељановски: ИНОВАЦИЈАТА КАКО ИДЕЈА ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ФУДБАЛСКАТА ИГРА

Е. Митрева: ПРОЕКТИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА СИСТЕМ НА КВАЛИТЕТ ПРЕКУ ТИМСКАТА РАБОТА

**ПЛЕНАРНО ЗАСЕДАНИЕ: ИСТРАЖУВАЧКИ ПРИОРИТЕТИ
НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ**

МЕНАЏМЕНТОТ И КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ - ИСТРАЖУВАЧКА ПРОГРАМА НА БАС ИНСТИТУТОТ ЗА МЕНАЏМЕНТ-

UDK 005.332.4:005

КОНТЕКСТ (ЗАДНИНА)

Конкурентноста на фирмите, односно меѓусебниот натпревар на испорачувачите на услуги за корисниците претставува основа за функционирањето на секое пазарно стопанство. Бидејќи натпреварот не зависи само од испорачувачите на услуги туку и од регулативата што тоа го обезбедува, во дејствувањето на фирмите како субјекти на пазарното стопанство се јавуваат мошне сложени односи. Тие сложени односи не се одразуваат само на надворешниот настап на фирмите, туку се одразуваат и на односите и на процесите внатре во фирмите, односно во компаниите. Од друга страна, меѓусебните односи во компаниите како социјални заедници значајно се определени од менталните модели на членовите на тие заедници. Поради тоа, во македонските компании кои сè уште се во процесот на транзиција од планско кон пазарно стопанство, внатрешните односи дополнително се усложнуваат. Ако кон тоа се додаде монополската позиција на определени компании и толерирањето на нелојалната конкуренција на определени субјекти на пазарот, може да се добие барем приближна слика за сложеноста на односите во кои се преземаат мерките за обезбедување конкурентност на компаниите.

Заради значењето на конкурентноста во претходно споменатите односи, од една страна, и потребата од обезбедување конкурентност на вкупното македонско стопанство на меѓународен план, од друга страна, во последните десеттина години, на државно ниво, се преземаат низа мерки за поттикнување и поддршка на конкурентноста и претприемништвото како клучен фактор на конкурентноста на национално, односно на државно ниво. Покрај низата политики и регулатива за создавање деловно опкружување кое ќе обезбеди фер-натпревар на компаниите, вреди да се одбележи и формирањето посебно владино тело – Агенција за поддршка на претприемништвото. Покрај овие мерки на државните органи, вреди да се одбележат и значењето и придонесот што го овозможи големиот проект на УСАИД – Активности за поддршка на конкурентноста во Македонија (МСА – Macedonia Competitiveness Activity), реализиран во периодот 2002 – 2006.

Поголемиот број споменати мерки и активности, главно, се фокусираат на обезбедување на конкурентноста на национално, односно државно ниво, некои помали донаторски програми (УСАИД, ГТЗ) конкурентноста ја поддржуваат на гранско или регионално ниво. Сосема малку се присутни активности на поддршка или истражување на конкурентноста на ниво на компанија од каде што, всушност, почнува и се создава конкурентноста на гранско и национално ниво.

Третирањето на конкурентноста преку поддршка и истражување не е актуелно само кај нас туку и на меѓународен план, особено во развиените земји. Тоа е и разбирливо ако се навратиме на почетното укажување дека конкурентноста претставува основа на функционирањето на пазарното стопанство. Нема ниту еден сериозен истражувач во областа на бизнисот и на менаџментот кој што директно или индиректно не го третираше феноменот на конкурентноста на национално гранско или компаниско ниво. Така, на пример, авторите Амбаста и Момаја, по анализата на опсежна КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА за конкурентноста на компаниско ниво, доаѓаат до следниве заклучоци (Ambastha and Momaya, 2004: 45-61):

- конкурентноста заснована на бизнис-процесите привлекува многу поголемо внимание кај истражувачите во однос на онаа заснована врз ресурсите;

- во практиката на компаниите се забележува недоволна интегрираност на бизнис-процесите со компаниската стратегија;
- во практиката сè уште доминира ресурсно заснованиот пристап на конкурентност;
- кај анализираните трудови се идентификувани голем број теоретски рамки, модели и аспекти на третирање на конкурентноста, што треба да се интегрираат во посеопфатни пристапи и модели.

Претходните заклучоци експлицитно и имплицитно упатуваат на клучната улога на менаџментот на компаниите во обезбедувањето на нивната конкурентност. Тоа особено се однесува на донесувањето и на спроведувањето менаџерски одлуки на сите нивоа кои особено се однесуваат на:

- оптимизирање на краткорочната или оперативна и долгорочната или стратегиска конкурентност на компаниите, или, со други зборови, обезбедување одржлива компаниска конкурентност;
- интегрирање на комплементарните бизнис-процеси и влијанието на екстерните или средински фактори на конкурентноста;
- развивање висока компетентност на човековите ресурси на сите нивоа.

Ваквата улога на менаџментот во обезбедувањето одржлива компаниска конкурентност, од една страна, и фокусираноста на БАС во школување на професионални менаџери за сите нивоа на менаџментот на компаниите (линиски, оперативни и стратегиски менаџери), од друга страна, беа главна причина за пристапување во развој на овој мегапроект. Всушност, станува збор за истражувачка програма која за свој предмет на истражување ќе ги има сложените односи во обезбедувањето одржлива компаниска конкурентност, со примарен фокус на оние односи врз кои професионалните менаџери¹ со своите компетенции може да имаат ефективно влијание.

МОТИВ И НАМЕРА

Истражувачката програма „Менаџментот и компаниската конкурентност“ БАС Институтот за менаџмент (БАС ИМ) ја иницира заради обезбедување поширока научно заснована поддршка на натамошниот развој на студиите по професионален менаџмент во Република Македонија, воопшто и на студиските програми по оперативен и стратегиски менаџмент на БАС, како основач на БАС ИМ, посебно. Иницијално, студиските програми на БАС беа дизајнирани врз две основи: прво, структурата на сличните студиски програми во земјите со развиено пазарно стопанство, и, второ, петнаесетгодишното искуство од обучувачки и консултантски активности на ДЕТРА-центар во македонските компании. Физиономијата и содржината на тие две студиски програми, како една генерална хипотеза за ефективен професионален менаџмент, прелиминарно ја тестиравме

¹ *Професионален менаџер* во оваа програма ќе се смета лице кое е вработено на менаџерска позиција како негова основна работна обврска (над две третини од неговото работно време) и за вршење на менаџерските активности поседува формално менаџерско образование, соодветна менаџерска обука или соодветно менаџерско искуство признато од работодавецот како доволна компетентност за самостојно вршење на менаџерските обврски на неговата позиција (наведените три услови се алтернативни, не кумулативни). Во оваа група не влегуваат раководните лица кои заземаат таква функција по основа на сопственост и раководните лица кои таа должност ја вршат привремено или како дополнителна работна обврска (раководител на проект, одговорен на магацин и сл.).

Професионализација на менаџментот претставува однос на бројот на професионални менаџери поделен со вкупниот број на лица на менаџерски позиции и лица со менаџерски овластувања.

од функционален аспект во изминативе 3 години. Тригодишното искуство ја потврди таа хипотеза во следниве нејзини компоненти:

- Професионалните менаџери треба да стекнат компетенции за ефективна работа сега и тука (во сегашните услови и односи во македонските компании), но и да бидат иницијатори и двигатели на менување на тие односи кон поголема одржливост на компаниската конкурентност (развој на компаниите) – диференцирање на факторите на конкурентноста врз кои менаџментот има непосредна надлежност, а со тоа и одговорност за успешно соочување со нив, во однос на факторите кои се надвор од полето на нивното влијание.
- Постои реална потреба и можност за систематско собирање и дидактичко трансформирање на позитивното искуство во обезбедувањето компаниска конкурентност на македонските компании за потребите на актуелизација на наставниот процес во БАС.

Поаѓајќи од претходниот мотив за иницирање и развивање ваква истражувачка програма, глобална *истражувачка намера* е на подолг рок да се креира употребливо знаење за обезбедување одржлива компаниска конкурентност во тековното и согледано идно деловно опкружување во Република Македонија.

Креираното ново употребливо знаење за одржлива компаниска конкурентност е примарно наменето за две категории корисници: прво, за унапредување на студиите по професионален менаџмент на БАС, и, второ, за зголемување на одржливата компаниска конкурентност на идните работодавци на дипломантите на БАС примарно, односно партнерските организации во кои се остварува теренската студентска практика на БАС.

Креираното ново знаење со оваа истражувачка програма, покрај другото, ќе биде употребувано за следниве аспекти на унапредувањето на студиите на БАС:

- објективно засновано континуирано ревидирање и осовременување на студиските програми;
- осовременување и поголемо функционализирање на изворите за студирање (учебници, студии на случаи, симулации и сл.);
- поголемо интегрирање на наставниот процес со реалните состојби кај идните работодавци на дипломантите на БАС.

Креираното употребливо знаење за улогата на професионалниот менаџмент во обезбедувањето одржлива компаниска конкурентност ќе се споделува со партнерските организации и со другите заинтересирани компании врз принципот: „од компаниите – за компаниите“. Заинтересираните компании ова знаење ќе можат самостојно или со поддршка на БАС да го користат за:

- развивање компаниски стратегии за одржлива компаниска конкурентност;
- подобрување на ефикасноста на оперативниот менаџмент;
- развивање капацитети за ефективно дејствување и реагирање во променливото деловно опкружување;
- развивање облици на ефективна гранска кооперативна конкурентност (формирање кластери, алијанси, виртуелни компании и сл.).

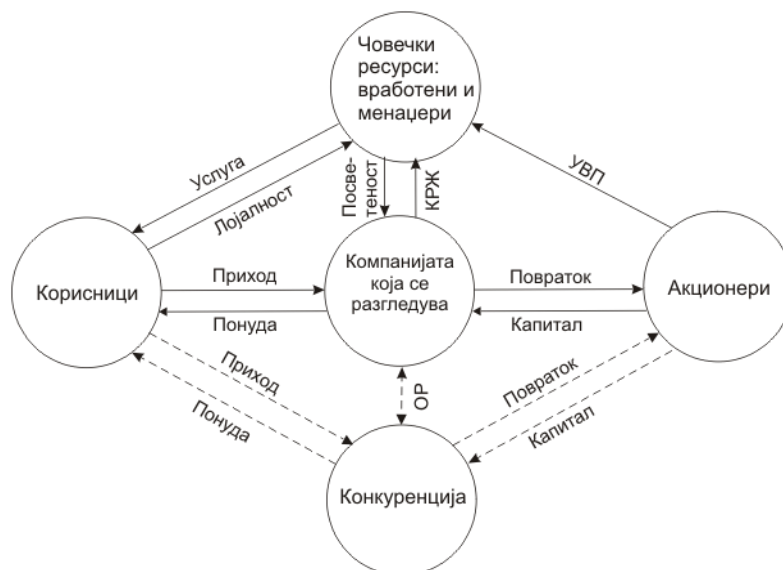
Се очекува со користењето на креираното употребливо знаење од оваа истражувачка програма, значително да се придонесе и во подигнувањето на гранската и националната конкурентност на македонското стопанство.

ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ

Студиските програми на БАС се дизајнирани според пристапот на дизајн на ефективна обука, односно врз основа на анализа на потребите на идната работа на дипломантите, а тоа е, како што претходно беше нагласено, улогата на професионалниот менаџмент во обезбедувањето на ОКК. Поради тоа, и при пристапувањето во развојот на оваа истражувачка програма следени се трите клучни фази на развојот на студиските програми: концептуална, дизајнерска и имплементирачка фаза.

ПРИСТАП ВО КОНЦЕПТУАЛНАТА ФАЗА

Компаниската конкурентност е резултат на голем број средински и внатрешноорганизационски фактори. Поради тоа, холистичкиот пристап се наметнува како приоритетен. Всушност, овој пристап е веќе присутен и кај современите автори кои ја третираат компаниската конкурентност (на пример: Феурер и Чахарбаги). Според овој пристап, развојот на компаниската стратегија се третира како алатка за обезбедување конкурентска предност на компаниите. Овој пристап може дополнително да се илустрира и со фактот дека и стратегискиот менаџмент како менаџерска практика и научна дисциплина почнува забрзано да се развива откако неспорниот авторитет во оваа област, Мајкл Портер, стратегискиот менаџмент го поврзува со обезбедувањето конкурентска предност на компаниско, гранско и национално ниво. Притоа, за нашиов проблем е релевантно укажувањето на Портер дека иако на меѓународен план конкурентноста се споредува на национално ниво (меѓу државите), на меѓународниот пазар не се натпреваруваат државите туку компаниите.



Сл. 1 Холистички модел на перцепцијата на компаниската конкурентност од страна на клучните заинтересенти (УВП – учество на вработените во профитот, КРЖ – квалитет на работниот живот, ОР – организациско разузнавање)

Според холистичкиот пристап, Феурер и Чахарбаги компаниската конкурентност ја разработуваат како оптимирање на перцепцијата на конкурентноста од аспект на нејзината вредност за корисниците за услугите на разгледуваната компанија, вредноста за акционерите и способноста на компанијата да дејствува и да реагира на промените во

динамичното компаниско опкружување. Во овој модел не се земени предвид перцепцијата и интересите на вработените во компанијата како клучен фактор во обезбедувањето оптимален однос на краткорочната и долгорочната конкурентност. Оваа улога на вработените се нагласува кај поголем број застапници на холизмот и демократизацијата на односите во фирмите (Исак Адиџес, Боб Гарет и др). Имајќи го предвид претходното укажување, холистичкиот модел кој е развиен за овој проект е прикажан на сл. 1.

Корисниците² на продуктот или услугата, врз основа на карактеристиките на понудата, одлучуваат дали ќе купат од разгледуваната компанија или од конкурентската. Врз основа на одлуката на корисниците (купувачите), компаниите го обезбедуваат својот приход. Од друга страна, пак, акционерите проценуваат дали со карактеристиките на конкурентноста, разгледуваната компанија ќе обезбеди соодветно враќање на капиталот што тие го вложуваат и одлучуваат дали ќе инвестираат во таа или во конкурентската компанија. На сличен начин се позиционира и положбата на вработените во компанијата: корисниците на продуктите/услугите остануваат лојални кон компанијата, покрај другото, и заради квалитетот на услугата од вработените (директно или индиректно преку тоа што го вградиле во продуктот). Во вкупната конкурентност на компанијата значително е вградена посветеноста на вработените. Оваа посветеност зависи од квалитетот на работниот живот (КРЖ) што го обезбедува менаџментот и од учеството на вработените во профитот (УВП) за што одлучуваат акционерите. Колку овие две димензии стануваат дел од вкупната конкурентност ќе зависи од перцепцијата на конкурентноста од страна на вработените и нивната улога во тоа.

Врз основа на холистичкиот пристап е развиен и концептот на стратегиски фокусирана организација (СФО) на Нортон и Каплан. Овој концепт го премостува јазот помеѓу изработката на компаниската стратегија и нејзиното трансформирање во алатка за донесување на оперативните менаџерски одлуки кои ќе водат кон стратегиската дестинација, а тоа е одржливата компаниска конкурентност. Со ваквото поврзување на стратегискиот и оперативниот менаџмент, овој концепт на СФО беше појдовна основа за структурирање на студиската програма по стратегиски менаџмент, а индиректно и стратегиската програма по оперативен менаџмент.

ПРИСТАП ВО ДИЗАЈНЕРСКАТА ФАЗА

Градењето стратегиски фокусирана организација, според Нортон и Каплан, претпоставува балансирање или врамнотежено остварување на *четирите перспективи* на холистичкото третирање на остварувањето на визијата и стратегијата на компанијата: клиенти, финансии, процеси и учење, и развој.

Од структурата на овој модел се изведени шесте задолжителни предмети на студиската програма по стратегиски менаџмент на БАС:

- **Стратегиски менаџмент**, како матична дисциплина за развој и имплементирање на компаниската стратегија;
- **Водство**, како дисциплина изведена од потребата за креирање споделена визија на компанијата;

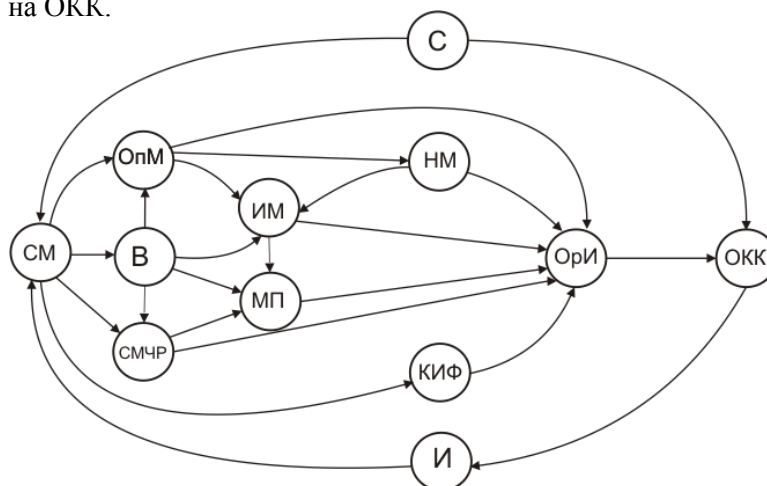
² Во овој контекст посоодветно е да зборуваме за крајните корисници на продуктот/услугата (на пр.: корисниците на јогурт), а не за клиентите на набљудуваната компанија (на пример, клиент на млекарницата е малопродажната фирма која купува различни видови јогурт, а купувачите или корисниците го избираат продуктот што ќе го купат и ќе го користат).

- **Стратегиски менаџмент на човечките ресурси**, како дисциплина што ја покрива дисциплината на учење и развој, односно развој на компаниските капацитети;
- **Иновативен менаџмент**, како дисциплина што ја покрива перспективата на постојано променливите потреби на клиентите;
- **Компаниски и инвестициски финансии**, како дисциплина што ја покрива перспективата на акционерите (оптимална распределба на профитот на компанијата), и
- **Менаџмент на промените**, како дисциплина што ја покрива дисциплината на подобрување на внатрешните бизнис-процеси.

Клучен компаниски фактор на конкурентноста претставува зголемувањето на продуктивноста. Неговото учество во конкурентноста е толку големо што во многу случаи се третира и како еден генерички индикатор на националната конкурентност (Портер, Велика Британија). Поради тоа, и дизајнирањето на студиската програма по оперативен менаџмент, како трансформација на компаниската во оперативна стратегија, во своето јадро ги има двете дисциплини што пресудно влијаат на обезбедувањето на продуктивноста: **оперативниот менаџмент и надзорничкиот менаџмент**. Другите наставни предмети во студиската програма претставуваат или основа или поддршка на овие две дисциплини (предметите: Оперативен менаџмент 1, Оперативен менаџмент 2, Практикум по оперативен менаџмент и Надзорнички менаџмент).

ПРИСТАП ВО ИМПЛЕМЕНТИРАЧКАТА ФАЗА

Во имплементирачката фаза, всушност, доаѓаат до израз сите меѓусебни односи на екстерните фактори и внатрешните бизнис-процеси што ја обезбедуваат ОКК. Поради тоа, за истражувањето на влијанието на менаџментот врз ОКК, од една страна, а потоа и за ефективното вклучување на тие менаџери, од друга страна, потребно е во оваа фаза хипотетски да се мапираат тие односи, а потоа со истражувачките потфати да се проверат и да се ревидираат. Врз основа на искуството во мапирањето на предметот на проучување на менаџментот на човечки ресурси, направено во 2005 година (Смилевски и др. 2005: 47), на сл. 2 е прикажана мапата на односите на клучните бизнис-процеси во обезбедувањето на ОКК.



Сл. 2 Мапирање на клучните компоненти на истражувачката програма „Менаџментот и конкурентноста на компаниите“: С – компаниска средина, И – интересенти, ОКК – одржлива компаниска конкурентност, SM – стратегиски менаџмент, ОпМ – оперативен менаџмент, ИМ – надзорнички менаџмент, ИМ – иновативен менаџмент, ОрИ – организациска изведба, В –

водство, СМЧР – стратегиски менаџмент на човечки ресурси, КИФ – компаниски и инвестициски финансии, МП – менаџмент на промени

ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ (ИСТРАЖУВАЧКИ ПРИОРИТЕТИ) НИВОА НА ПРИОРИТЕТНОСТ

Имајќи ја предвид намерата на оваа истражувачка програма, истражувачките приоритети можат да се групираат во три нивоа:

- **Примарни истражувачки области** – области на истражување во коишто креираното употребливо знаење ќе овозможи идентификување на клучните компетенции на професионалните менаџери за непосредно влијание врз организациската изведба на компанијата, а заедно со конкретните состојби во средината и врз одржливата компаниска конкурентност. Исто така, креираното употребливо знаење во овие области на менаџментот на партнерските организации ќе им овозможи порационален пристап во изборот на интервенциите за подобрување на бизнис-процесите во својата компанија.
- **Секундарни истражувачки области** – ќе бидат области утврдени во првата, развивачка фаза на оваа програма, а ќе се однесуваат на области во кои ќе се креираат генеричките менаџерски компетенции употребливи на подолг рок и во различни ситуации (на пр.: комуникациски вештини, преговарачки вештини, компјутерски вештини и сл.). Во оваа група области ќе се утврдат и оние знаења кои ќе бидат во функција на посоодветно засновање или поддршка на знаењата од примарната област.
- **Терцијална област** – ќе бидат истражувачки теми кои ќе се наметнат за истражување идентификувани актуелни менаџерски предизвици во една или во повеќе партнерски организации. Во оваа област влегуваат и темите кои ќе го задоволат индивидуалното истражувачко љубопитство на некои наставници или студенти на БАС.

ПРИМАРНИ ИСТРАЖУВАЧКИ ОБЛАСТИ

а) Стратегиски менаџмент

Според примарните односи на оваа дисциплина со другите, за истражувачки приоритети во оваа област се сметаат:

- категоризирање на срединските фактори (општо и посебно компаниско окружување) релевантни за дефинирање на компаниската стратегија во определен тип компании (типизирање на компаниите според големина, гранска припадност, територијална лоцираност и сл.);
- дефинирање на улогата и начините на вклучување на интересентите во дефинирањето на компаниската стратегија (акционери или сопственици, менаџери на определени нивоа, вработени);
- дефинирање на внатрешното компаниско опкружување и начинот на неговото проценување и вклучување во процесот на формулирање на компаниската стратегија;
- критериуми и начини на усогласување на оперативната стратегија со усвоената компаниска стратегија;

- критериуми и постапка на екипирање на клучните водствени позиции за имплементирање на утврдената компаниска стратегија;
- постапки на интегрирање на стратегијата на човечки ресурси и компаниската стратегија.

б) Оперативен менаџмент

Компаниите мора да бидат свесни дека сопствениот успех се гради со иновативни и квалитетни производи, како и со брзи, флексибилни, доверливи и достапни услуги. Компаниите мора да го разбираат непосредното опкружување и да знаат на кој начин да ги задоволат потребите на своите клиенти. Исполнувањето на сите овие карактеристики, без разлика дали се работи за материјален производ или за услуга, во најголема мера е одговорност на оперативниот менаџмент.

Ефикасноста на оперативниот менаџмент значајно ја детерминира краткорочната конкурентност на компаниите. Поради тоа, со прегледот на досегашните истражувања произлегува дека истражувачки приоритети во оваа област би биле:

- влијанието на дефинираноста и прифатеноста на целите на изведбата врз конкурентноста на компанијата;
- улогата на развојот на производите или услугите;
- влијанието на дизајнот на процеси врз продуктивноста и компаниската успешност;
- значењето на веригата на набавки за компаниската конкурентност;
- трансформацијата на компаниската во оперативна стратегија;
- имплементирањето на оперативната стратегија;
- континуираното подобрување на организациската изведба;
- влијанието на оперативниот менаџмент врз градењето на организациското учење;
- заедничкото влијание на оперативниот и на иновативниот менаџмент врз подобрување на организациската изведба.

в) Надзорнички менаџмент

Надзорничкиот менаџмент примарно е фокусиран на обезбедување рамнотежа помеѓу грижата за вработените (организациска клима), зголемувањето на продуктивноста на работата. Од таквата позиција и врската со другите дисциплини, корисно е да се истражат следните аспекти и релации:

- оптимирање на надлежностите помеѓу оперативниот и надзорничкиот менаџмент;
- улогата на надзорничкиот менаџмент во концептот на иновативна организација;
- влијанието на надзорничкиот менаџмент во ефектуирањето на организациската енергија во организациска изведба;
- надзорникот како ментор на нововработените.

з) Водство

Една од неспорните карактеристики и улоги на водството е неговата интегрирачка и мобилизаторска улога во организацијата. Од тие причини, водството има директна и

индиректна улога не само во градењето на политиките за одржлива конкурентност, туку и за рационалното ефектуирање на сите ресурси во тековната, оперативна конкурентност на секоја компанија. Оттука, значајно е да се истражат следните приоритетни теми во оваа област:

- улогата на водството во утврдување на организациските политики за синергетско енергизирање и реенергизирање во подобрување на организациската изведба;
- можностите и ограничувањата во развивањето и ефектуирањето на емоционалната интелигенција на водството;
- димензијата на животниот циклус во моделот на ситуациско водство;
- димензијата на компаниска стратегија во моделот на ситуациско водство;
- влијанието на водството врз одделни стратегии на човечките ресурси;
- делегирањето одговорности и отчетност од водството кон оперативниот менаџмент;
- водството како генерален спонзор на иновативните потфати;
- водството и филозофијата на организациското учење.

д) Стратегиски менаџмент на човечки ресурси

Според позицијата на стратегискиот менаџмент на човечки ресурси, во глобалната мапа на зависности на внатрешните бизнис-процеси, истражувачки приоритети во оваа област се следниве:

- човечките ресурси како компонента на внатрешната средина во формулирањето на компаниската стратегија;
- интегративната функција на посебните компаниски стратегии во долгорочното поврзување на внатрешните бизнис-процеси (стратегии за организациска култура, организациско учење, организациски промени и др.);
- ефективноста на системските решенија и на менаџерските практики врз системот на организациско енергизирање, а преку него врз подобрувањето на организациската изведба;
- одделот за ЧР како интерна консултантска единица во менаџирањето на промените.

ѓ) Иновативен менаџмент

Компаниската конкурентска предност во голема мера произлегува од иновацијата. Иако компаниската конкурентска предност може да настане како резултат од големината на компанијата или од расположливите ресурси, доминантна позиција на пазарот имаат компаниите кои се во состојба да ги мобилизираат знаењето, технолошките вештини и искуството во функција на креирање нови производи/ услуги и/или процеси.

Во контекст на тоа, истражувачки приоритети од областа на ИМ, ќе бидат:

- влијанието на ОпМ врз развојот на нови производи/ услуги и/или процеси;
- улогата на ОпМ во менаџирањето на процесот на иновација;
- улогата на водството во изградувањето на иновацијата како системска способност на компанијата;

- улогата на надзорничкиот менаџмент во процесот на менаџирање на иновацијата;
- креативноста како основен извор на идеи, можности и решавање проблеми кои водат кон иновација;
- истражувањето како извор на релевантни знаења за реализација на процесот на иновација;
- менаџирањето на процесот на иновација води кон развој на модел за трансформација на идејата во нов профитабилен производ/ услуга и/или процес;
- развојот на нов дизајн на производ/ услуга и/или процес е основа за организациска изведба, а преку тоа и постигнување компаниска конкурентска предност.

е) Компаниски и инвестициски финансии

Менаџерските одлуки, во нивната финална фаза, директно или индиректно се засноваат врз проценката на остварливоста на одлуката од потребните финансиски ресурси или од ефектот на одлуката врз финансиските резултати на фирмата. Поради тоа, истражувањата на компаниската конкурентност треба да обезбедат применливо знаење за следниве приоритети:

- оптимирање на алокацијата на финансиските ресурси во акциското стратегиско планирање;
- импликациите на политиката на распределба на профитот врз организациската изведба;
- индикатори на враќање на инвестицијата во различни типови организации и во различни категории инвестиции (опрема, простор, иновации, знаење, обука и сл.).

ж) Менаџмент на промени

Додека краткорочната конкурентност е значајно детерминирана од ефикасноста на оперативниот менаџмент, дотогаш долгорочната конкурентност, во услови на динамични и брзи промени во компаниската средина, во голема мерка ќе зависи од навременото иницирање и здруженото (синергетско) креирање и имплементирање на организациските промени. Поради тоа, истражувачки приоритети чиј матичен предмет на истражување е во областа на менаџментот на промените, ќе бидат:

- влијанието на иновативниот менаџмент врз иницирање организациски промени;
- водството како иницијатор и поддржувач на предлозите за организациски промени;
- улогата на водството во создавање услови (тимска работа и организациска логистика) и енергизирање на процесот на креирање организациски промени;
- одделот за човечки ресурси како интерно консултантско тело за менаџмент на промените (јадро од интерни интегратори во водење на почетокот на оперативните, а потоа и на развојните тимови за креирање и имплементирање организациски промени);
- имплементирањето на организациските промени како резултат и извор на организациско учење;
- имплементирањето на организациските промени како резултат и предмет на промените на организациската култура;

- квалитетот на работниот живот како организациска клима за поддршка на имплементирањето на организациските промени.

Организациските промени секогаш се уникатни за секоја компанија посебно. Поради тоа, истражувачките проекти во оваа област, по правило се дизајнираат како **акциски истражувања** за следење на ефектите од имплементацијата на креираните решенија за организациски промени. Мета анализите на доволен број акциски истражувања можат да обезбедат креирање фонд на знаење за влијателните фактори врз процесот и ефектите од менаџментот на промените.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Намерата и опфатот на оваа истражувачка програма бараат и овозможуваат синхронизирано да се реализираат едно фундаментално и поголем број апликативни и развојни истражувања. Фундаменталното истражување ќе се дефинира на ниво на опфатот на истражувачката програма, а во фокусот на неговиот предмет на истражување треба да биде утврдувањето на законитостите во односот на оперативниот и стратегискиот менаџмент во оптимирање на краткорочната и долгорочната компаниска конкурентност (одржлива компаниска конкурентност - ОКК). Дополнителните проучувања во фазата на операционализација на оваа програма треба попрецизно да ги утврдат проширените граници на предметот на ова истражување. По својот карактер фундаменталното истражување ќе биде лонгитудинално за да може на определен број компании да се проследи динамиката на обезбедување ОКК под влијание на клучните фактори утврдени со проектот. Покрај холистичкиот пристап, во теориското фундамирање на ова истражување ќе биде користена интегралната теорија во објаснувањето на организациското однесување во компаниите. Покрај емпириските сознанија од посебниот примерок на компании следени за овој проект, во финалниот извештај ќе бидат вклучени и сознанија од посебните апликативни и развојни истражувања добиени со мета анализа на истражувачките резултати од нив.

За истражувачките приоритети по области, за кои ќе се обезбедат финансиски и други ресурси, во наредните 10 години ќе бидат спроведувани апликативни истражувања со кои ќе се формира фонд на знаење за директните и индиректните влијанија на определени фактори на ОКК во различни типови компании и во различни стопански гранки во македонското деловно опкружување. Најголемиот обем на истражувачки постапки треба да бидат развојните истражувања, кои дизајнирани како акциски истражувања за подобрување на ОКК, ќе бидат спроведувани во партнерските и во други компании каде што ќе бидат идентификувани потреби и создадени ресурси за нивно спроведување. Секаде каде што ќе биде можно, во спроведувањето на овие акциски истражувања ќе бидат вклучувани студентите од втор и од трет циклус студии како дел од нивните обврски во подготовката на финалните трудови. Во некои од овие акциски истражувања, кои за свој предмет ќе имаат интервенции во делот на оперативниот менаџмент, ќе бидат вклучувани и студенти од VI семестар, во рамките на Практикумот по оперативен менаџмент.

Од претходниот преглед на видовите истражувања преку кои ќе се спроведува оваа истражувачка програма произлегува потребата во првата, развојна фаза во реализацијата на оваа програма да бидат подготвени следниве документи:

- Интегрална методологија на истражувањето на конкурентноста на ниво на компанија;
- Истражувачки проект за фундаменталното истражување;

- Најмалку 8 истражувачки проекти за апликативни истражувања (по 1 од секоја истражувачка област);
- Листа на истражувачки предизвици за подготовка на специјалистички (мастер), магистерски и докторски трудови;
- Истражувачка студија за резултатите од пилотните истражувачки активности.

ОЧЕКУВАНИ РЕЗУЛТАТИ

Со имплементацијата на оваа истражувачка програма се очекува да се остварат следниве **резултати**:

5.1 Развиена методологија на истражување на ОКК во македонското деловно окружување:

- дефинирани индикатори на ОКК;
- стандардизирани инструменти и постапки за мерење на индикаторите на ОКК и на факторите што доведуваат до нив;
- дефинирани специфични грански индикатори на конкурентноста;
- дефинирани услови за ефективно учество во облиците на кооперативна конкурентност (кластери, алијанси, виртуелни организации и др.);
- утврден јаз помеѓу потребните и актуелните компетенции на менаџментот на одделни нивоа за ефективно остварување на нивната улога како професионални менаџери.

5.2 Креирано употребливо знаење и развиени алатки и постапки за обезбедување ОКК во македонското деловно окружување:

- утврдени критериуми според кои ОКК ја перцепираат клучните интересенти: корисници на услугите, акционери, вработени, менаџмент;
- утврдена присутност, тенденции и соодветност на ресурсно заснованите и процесно заснованите пристапи во обезбедување конкурентска предност на пазарот;
- утврден сооднос и начини на оптимирање на краткорочната и долгорочната компаниска конкурентност;
- утврдени односи на влијанија на екстерните (средински) фактори на влијание врз содржината и меѓусебните односи на внатрешните бизнис-процеси во остварувањето на ОКК;
- идентификувани директни и индиректни влијанија на внатрешните бизнис-процеси меѓусебно и нивното интегрирано влијание врз ОКК;
- идентификувани и обработени студии на случај од истражуваните компании;
- утврдено влијание на одлуките и однесувањето на професионалниот менаџмент врз динамиката на интегрирање на внатрешните бизнис-процеси и остварувањето на ОКК;

- утврден јаз помеѓу потребните и актуелните компетенции на менаџментот на одделни нивоа за ефективно остварување на нивната улога како професионални менаџери.

РАБОТНА КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

А) Книги и статии

1. Адигес, И. (1998): *Овладување со промените*. Скопје: ДЕТРА Центар
2. Ambastha, A. and Momaya, K. 2004. Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. *Singapore Management Review*. 26(1): 45-61.
3. Carroll, A.B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*. 4(4): 497-505.
4. Csikszentmihalyi, M. (2004): *Good Business. Leadership, Flow, and the Making of Meaning*. London: Penguin Books.
5. Feurer, R. Chaharbaghi, K. (1994) "Defining Competitiveness: A Holistic Approach", *Management Decision*, Vol. 32 Iss: 2, pp.49 – 58.
6. Garratt, (2000): *Learning Organization*. London:HarperCollinsBusiness.
7. Kaplan R.S. and Norton D.P. (2000). *The Strategy Focused Organization*, HBS Press, USA.
8. Porter, M.E. (1979) "[How Competitive Forces Shape Strategy](#)", *Harvard Business Review*, March/April 1979.
9. Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
10. Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985. Porter, M.E. (2008) "[The Five Competitive Forces That Shape Strategy](#)", *Harvard Business Review*, January 2008, pp. 79-93.
11. Смилевски, Ц., Груевски, Д и Смилевски, З. (2005): *Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје: ДЕТРА Центар.
12. [Roland Schmuck](#), R. (2008) "Measuring Company Competitiveness", in:László Áron Kóczy (ed.) *FIKUSZ 2008 Business Sciences - Symposium for Young Researchers: Proceedings*, , pages 199-208, 2008.
13. Twomey, D.F.(2002) "ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS: BUILDING PERFORMANCE AND LEARNING", *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, Vol. 12 Iss: 2, pp.1 - 12

Б) Интернет извори

14. <http://bizcovering.com/business-and-society/the-factors-affecting-competitiveness-of-companies/>
15. <http://www.mckinsey.com/mgi/rp/csproductivity/>
16. <http://www.quantisoft.com/Articles/BoostCompetitiveness.htm>
<http://www.amazon.com/Strategic-Management-Competitiveness-Globalization-Concepts/dp/0324275285>
<http://macedonia.usaid.gov/en/sectors/economic/competitviness.html>
<http://www.cbpa.ewu.edu/~pnemetzmills/OMch1/OM01fac.html>
17. <http://www.sinap-sys.com/en/content/culture-learning-and-competitiveness>
<https://global.broad.msu.edu/hult/publications/JOM03a.pdf>
18. <http://mariogastaldi.com/en/blog/2011/01/31/apprendimento-organizzativo-manager-e-collaboratore-nella-stessa-stanza/>

**ЕКСПЕРТСКА ПРОЦЕНКА НА ИСТРАЖУВАЧКИТЕ
ПРИОРИТЕТИ НА ИСТРАЖУВАЧКАТА ПРОГРАМА НА БАС
„МЕНАЏМЕНТОТ И КОМПАНИСКАТА
КОНКУРЕНТНОСТ“ РЕЗУЛТАТИ ОД ПРВАТА ИТЕРАЦИЈА
НА СПРОВЕДЕНАТА ДЕЛФИ ПОСТАПКА“**

UDK 005.332.4:005]:519.23

Проф. д-р Цветко Смилевски

Бизнис академија Смилевски - БАС

cvetko_detra@yahoo.com

НАМЕРА

Во 2011 година БАС подготви истражувачка програма за периодот 2012-2015 година³ со предложени истражувачки приоритети. Бидејќи сите ресурси (човечки, финансиски, временски и др.) се ограничени, реално е да се очекува дека сите согледани потреби, не ќе можат да се остварат во овој период. Со цел оптимално да се искористат ресурсите што ќе бидат обезбедувани, се определивме предложените истражувачки приоритети од проектниот тим, да бидат предмет на проценка и приоритетизирање од страна на компетентни експерти за оваа област. На тој начин ќе се обезбеди објективизирана и усогласена листа на приоритетни теми за истражување на компаниската конкурентност во наредните 4 години.

МЕТОДОЛОГИЈА

За спроведување на експертската проценка ја применивме ДЕЛФИ постапката со планирани најмалку две итерации (повторувања). Во првата проценка (прв круг од анкетата) од експертите се бараше да дадат проценка за две компоненти: прво, проценка на придонесот (пондерирање) на секој од предложените критериуми за рангирање на приоритетот на истражувачките теми и второ, рангирање на предложените теми според нивното искуство и информираност за овие области.

Пондерирањето на предложените критериуми го направивме во два чекори:

Прво, од експертите побаравме да го проценат значењето на секој критериум за рангирањето со распоредување на процентуалното учество од минимум 10% до максимум 50%, на следниве критериуми:

- Важност за науката (оригинален придонес кон научното сознание)
- Корисност за практиката (употребливо знаење за секојдневната работа на менаџерите)
- Спроведливост (можност таа тема емпириски да се спроведе на соодветен примерок на компании)
- Дополнителни критериуми (сплет на други критериуми кои треба да се земат предвид при рангирањето на темите од секоја област посебно);

³ По утврдувањето на нацрт програмата, овој документ стана основа за спроведување на постапката за основање на БАС Институтот за менаџмент.

Второ, од добиените индивидуални проценки е пресметан процент и со тоа за секој критериум е добиен индексот на влијание (Iv).

При проценката на рангот на темите за секоја од наведените области (Стратегиски менаџмент, Надзорнички менаџмент итн.) експертите ги рангираа предложените теми според секој од предложените 4 критериуми.

За утврдување на рангот на секоја тема според сите критериуми користена е формулата:

$$SR = Ra \times Iva + Rb \times Ivb + Rv \times Ivv + Rg \times Ivg,$$

Каде што:

SR - сума на пондерираниите рангови на темата во областа

R – ранг според еден критериум

Iv – индекс на влијание на тој критериум.

РЕЗУЛТАТИ

Од поканетите 20 експерти, 14 од нив ја пополнија испратената анкета. Со обработка на податоците од проценката на влијанието на предложените критериуми добиени се следниве резултати за индексите на влијание (таб.1):

Табела 1: Вредности на индексите на влијание

Реден број	Назив на критериумот	Проценка на учеството			Индекс на влијание
		Мин.	Макс.	Просек	
1	Важност за науката	10	50	26,07	0,26
2	Корисност за практиката	30	60	40,15	0,40
3	Спроведливост	15	35	22,65	0,23
4	Други критериуми	0	25	11,13	0,11
Вкупно				100,00	1,00

Со користење на вака пресметаните индекси на влијание и утврдувањето на рангот на секоја тема за секој критериум според проценките на експертите, пресметани се следниве рангови по критериум и вкупен ранг на секоја тема (таб.2)

Табела 2: Истражувачки приоритети според првиот круг на експертската проценка

Истражувачка тема ⁴	Ra	Rb	Rv	Rg	SR	Приоритет (Rp)
CM1	2	2	1	4	1.99	1
CM2	4	1	2	1	2.01	2
CM3	3	3	3	3	3	3
CM4	1	4	5	2	3.23	4
CM5	5	6	6	5	5.63	6
CM6	6	5	4	6	5.14	5
OM1	7	5	6	6	5.86	8
OM2	8	2	2	7	4.11	3
OM3	6	4	1	8	4.27	4
OM4	9	9	9	9	9	9
OM5	4	6	5	5	5.14	6
OM6	3	1	4	4	2.54	1
OM7	5	3	3	3	3.52	2
OM8	1	8	8	2	5.52	7
OM9	2	7	7	1	5.04	5
HM1	3	4	3	2	3.29	4
HM2	1	3	4	1	2.49	3
HM3	2	2	2	3	2.11	2
HM4	4	1	1	4	2.11	1
VD1	2	1	7	3	2.86	2
VD2	4	7	5	7	5.76	7
VD3	8	8	8	6	7.78	8
VD4	6	4	4	4	4.52	4
VD5	5	2	2	2	2.78	1
VD6	7	3	3	8	4.59	5
VD7	3	5	1	1	3.12	3
VD8	1	6	6	5	4.59	6
CMЧР1	1	1	1	1	1	1
CMЧР2	4	2	4	3	3.09	3
CMЧР3	3	4	2	4	3.28	4
CMЧР4	2	3	3	2	2.63	2
IM1	6	1	4	7	3.65	3
IM2	4	3	6	4	4.06	4

⁴ Називите на истражувачките теми можат да се најдат во текстот на истражувачката програма што е претходно наведена во овој зборник.

ИМ3	2	6	7	5	5.08	7
ИМ4	8	8	5	8	7.31	8
ИМ5	1	5	3	1	3.06	1
ИМ6	3	7	2	3	4.37	5
ИМ7	5	4	8	2	4.96	6
ИМ8	7	2	1	6	3.51	2
КИФ1	1	3	1	2	1.91	1
КИФ2	3	2	2	1	2.15	3
КИФ3	2	1	3	3	1.94	2
МП1	1	5	2	1	2.83	2
МП2	7	3	3	2	3.93	4
МП3	3	2	1	6	2.47	1
МП4	6	6	4	3	5.21	6
МП5	5	1	5	5	3.4	3
МП6	2	4	6	7	4.27	5
МП7	4	7	7	4	5.89	7

ДИСКУСИЈА

Овие резултати ќе им бидат доставени на експертите за втора проценка која се очекува да доведе до поголем степен на усогласеност, а со тоа и до поголема објективност.

Резултатите од проценката на влијанието на определни критериуми со право го истакнуваат како доминантен критериумот за корисноста на определна тема за практиката (креирање на употребливо знаење). Поради тоа, во ситуациите кога за определени теми ќе се користат ресурсите на БАС која е заинтересирана за апликативните истражувања, изборот на темите ќе биде според синтетичкиот, вкупен ранг на приоритет (Rp) или според рангот на практичната корисност (Rb). Така, според вкупниот ранг би се почнало со следниве истражувачки теми:

СМ1	Категоризирање на срединските фактори релевантни за дефинирање на компаниската стратегија во определен тип на компании
ОМ6	Имплементирање на оперативната стратегија
НМ4	Надзорникот како ментор на нововработените
ВД5	Влијанието на водството врз одделни стратегии на човечките ресурси

СМЧР1	Човечките ресурси како компонента на внатрешната средина во формулирањето на компаниската стратегија
ИМ5	Креативноста како основен извор на идеи, можности и решавање на проблеми кои водат кон иновација
КИФ1	Оптимирање на алокацијата на финансиските ресурси во акциското стратегиско планирање
МПЗ	Улогата на водството во создавање услови (тимска работа и организациска логистика) и енергизирање на процесот на креирање на организациски промени

Во ситуации кога за истражување ќе се обезбедат средства од екстерни извори, тогаш ќе се избираат теми според општата научна корисност (Ra). По овој критериум ја имаме следнава листа на фундаментални истражувања:

СМ4	Критериуми и начини на порамнување на оперативната стратегија со усвоената компаниска стратегија
ОМ8	Влијанието на оперативниот менаџмент врз градењето на организациското учење
НМ1	Оптимирање на надлежностите помеѓу оперативниот и надзорничкиот менаџмент
ВД8	Водството и филозофијата на организациско учење
СМЧР1	Човечките ресурси како компонента на внатрешната средина во формулирањето на компаниската стратегија
ИМ5	Креативноста како основен извор на идеи, можности и решавање на проблеми кои водат кон иновација
КИФ1	Оптимирање на алокацијата на финансиските ресурси во акциското стратегиско планирање
МП1	Влијанието на иновативниот менаџмент врз иницирање на организациски промени

**СЕКЦИЈА 1: КОНЦЕПТУАЛНИ АПСЕКТИ НА ОДРЖЛИВАТА
КОНКУРЕНТНОСТ**

КЛУЧНИ ФАКТОРИ И ИНДИКАТОРИ ЗА МЕРЕЊЕ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

UDK 005.336.4:336.71(497.7)

Проф. д-р Коста Сотирски

Економски факултет-Прилеп

kostasotiroski@gmail.com

Проф. д-р Маргарита Јанеска

Економски факултет-Прилеп

Проф. д-р Сузана Талеска

Економски факултет-Прилеп

АПСТРАКТ

Времето во коешто денес живееме е време на промени. Тие се длабоки и брзи, зафаќајќи ги сите сфери и области на делување и живеење. Современите организации се наоѓаат пред дилемата како да се опстане и успешно да се делува во деловно окружување чии главни карактеристики се неизвесноста и непредвидливоста. Менаџерите на успешните претпријатија, денес, се свесни дека конкурентската предност на нивните претпријатија, пред се, зависи од тоа што менаџерот знае, како го употребува тоа што го знае, како брзо може да научи нешто ново и сл.

Успешните организации не управуваат само со трудот и капиталот. Вистинските менаџери мора да водат сметка и за уште еден клучен ресурс: знаењето. Знаењето е единствен ресурс којшто со употребата не се троши, туку се зголемува.

Динамиката на денешното работење целосно го афирмира значењето на интелектуалниот капитал. Сите деловни процеси и активности се интензивирани со знаењето и целта е да се додаде нова вредност на производот или услугата и да се зголеми конкурентската предност на организацијата. Имено, стратегиската ориентација и растечката глобализација на работењето се повеќе го издвојуваат интелектуалниот капитал како извор за конкурентност на организациите. Знаењето и интелектуалниот капитал се единствен траен ресурс за зачувување на конкурентската предност во новата економија и поради тоа потребно е со нив да се управува. Притоа, се поставува прашањето: како да се зголеми човечкиот капитал? Одговорот, секако, е во непрекинатиот процес на учење низ којшто треба да поминат вработените во претпријатијата. Мерењето на вредноста на човечкиот капитал е нужност и поради тоа е потребно да се развиваат модалитети за негова примена. Организациите не би требало да се обесхрабрат со недостаток на стандардизирана метрика или сметководствени стандарди за мерење на интелектуалниот капитал. Тие мора да се свртат кон себе и самостојно да развиваат методи за следење и квантифицирање на интелектуалниот капитал.

Во таа смисла, за постигнување подобри деловни перформанси и долгорочна конкурентност потребно е банкарските институции во Р. Македонија да го мерат интелектуалниот капитал. Во зависност од деловните потреби изразени преку клучните

фактори на интелектуалниот капитал треба да се дефинираат и релевантните индикатори за мерење на интелектуалниот капитал во банкарскиот сектор на Р.Македонија. Тоа овозможува компарација на успешноста на банкарските институции во Р.Македонија од аспект на управување со интелектуалниот капитал и превземање на соодветни деловни корективни активности.

Со оглед на фактот што оваа проблематика не е истражувана во Р. Македонија, трудот ќе биде прв чекор кон пронаоѓање начини, коишто на банкарскиот сектор во Р. Македонија ќе им овозможат подобро да го користат, управуваат и развиваат знаењето коешто создава нова вредност, со што би се зголемила нивната конкурентност и обезбедил натамошен просперитет.

Целта на овој труд ќе биде:

- да се идентификуваат клучните фактори што влијаат на интелектуалниот капитал во банкарскиот сектор на Р. Македонија;
- да се идентификуваат клучните варијабли во рамките на секој фактор;
- да се добијат квалитетни информации врз научна и стручна основа што ќе придонесат за подобро управување со интелектуалниот капитал во банкарскиот сектор на Р. Македонија.

Клучни зборови: *Интелектуален капитал, мерење на интелектуалниот капитал, фактори, индикатори, управување со интелектуалниот капитал.*

ABSTRACT

The business success of every company depends on the ability to manage with all available resources, including the tangible assets (material and financial), included in the financial reports, as well as the intangible (intellectual capital). In addition, the awareness for the role of the intellectual capital as a newly created value, which cannot be adequately stated in the financial reports, considerably rises. In that sense, in order to achieve better business performances and long-term competitiveness, the banking institutions in the Republic of Macedonia should measure the intellectual capital. With applying the current methods for measuring the intellectual capital: Intangible Assets Monitor (IAM), Danish Guidelines, Meritum Guidelines and knowledge balance, it is essential to define appropriate models for measuring as well as reporting the intellectual capital in the banking sector in the Republic of Macedonia. The relevant indicators for measuring the intellectual capital, depending upon the business needs expressed through the key factors of the intellectual capital, should also be defined. This shall enable comparison of the success of the banking institutions in the Republic of Macedonia regarding the managing with the intellectual capital and undertaking proper business corrective activities.

Considering the fact that this subject has not been researched in Macedonia, this paper shall be the first step in discovering ways that shall allow the banking sector to better use, manage and develop knowledge that creates new values, which shall increase the competitiveness and ensure further prosperity in this sector.

The goal of the paper shall be:

- to identify the actual need for measuring the intellectual capital in the banking sector in Macedonia
- to acquire relevant information on scientific and professional basis that shall allow better managing of the intellectual capital

- to recommend measures for enhancement and development of the intellectual capital in the banking sector in Macedonia.

Key Words: *intellectual capital, measuring intellectual capital, indicators, managing intellectual capital.*

ЗНАЧЕЊЕТО НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ ЗА СОЗДАВАЊЕ НОВА ВРЕДНОСТ

Времето во коешто денес живееме е време на промени. Тие се длабоки и брзи, зафаќајќи ги сите сфери и области на дејствување и живеење. Современите компании се наоѓаат пред дилемата како да се опстане и успешно да се функционира во деловно окружување, чии главни карактеристики се неизвесноста и непредвидливоста. Менаџерите на успешните компании, денес, се свесни дека конкурентската предност на нивните организации, пред сè, зависи од тоа што менаџерот знае, како го употребува тоа што го знае, како брзо може да научи нешто ново и сл.

Успешните организации не управуваат само со трудот и капиталот. Вистинските менаџери мора да водат сметка и за уште еден клучен ресурс, а тоа е *знаењето*. Знаењето е единствен ресурс што со употребата не се троши, туку се зголемува.

Динамиката на денешното работење целосно го афирмира значењето на интелектуалниот капитал (ИК). Сите деловни процеси и активности се интензивирани со знаењето и целта е да се додаде нова вредност на производот или услугата и да се зголеми конкурентската предност на организацијата. Имено, стратегиската ориентација и растечката глобализација на работењето сè повеќе го издвојуваат ИК како извор за конкурентност на организациите. Знаењето и ИК се единствен траен ресурс за зачувување на конкурентската предност во новата економија и, поради тоа, е потребно со нив да се управува. Притоа, се поставува прашањето: како да се зголеми човечкиот капитал? Одговорот, секако, е во непрекинатиот процес на учење низ којшто треба да поминат вработените во деловните субјекти. Мерењето на вредноста на човечкиот капитал е нужност за негово управување и поради тоа е потребно да се развиваат модалитети за негова примена.⁵ Организациите не би требало да се обесхрабрат со недостаток на стандардизирана метрика или сметководствени стандарди за мерење на ИК, ами тие мора да се свртат кон себе и самостојно да развиваат методи за следење и квантифицирање на ИК. Прецизно мерење на неопипливите вредности секогаш не е можно, но самиот процес на мерење е најбитен. Поврзаноста на неопипливите и опипливите параметри на работењето сè уште не може да се изрази со прецизна и стандардизирана метрика, но самиот обид за мерење на вредноста на човечкиот капитал значи дека организацијата многу подобро ги познава своите вработени, нивните индивидуални вредности и нивниот придонес кон остварувањето на целта. Освен тоа, оттука се дознаваат бројни корисни податоци, како што се: нивото на иницијативи од поединците, мотивираноста за работа, задоволството, предизвиците, искуствата, идните очекувања и потреби и сл.

ИК се состои од човечки, структурен и релациски капитал. Таа е најчесто користената класификација на ИК.⁶ Неговото влијание во создавањето вредност е прикажано на слика 1.

⁵ Duffy, D., A Capital Idea: Human Capital, CIO Enterprise Magazine, www.cio.com/archive-enterprise-111599 human content.html

⁶ Nordic Industrial Fund : Intellectual Capital - Managing and Reporting, 2001

- **-Човечкиот капитал-** ги опфаќа сите вештини и способности на менаџерот кој работи во банката. Тој, всушност, ја опфаќа: ефикасноста на вработените, способноста за иновација, креативноста, know-how, флексибилноста на вработените, толерантноста, мотивираноста, задоволството, способноста за тимска работа, едукацијата и делењето на знаењето, лојалноста, искуството, формалниот тренинг и едукацијата и др.
- **-Структурниот капитал-** подразбира систем и организација, што овозможува расположливите ресурси да се користат на најдобар можен начин или поефикасно. Тој опфаќа: организациски рутини, корпоративна култура, иновирање на процесите и процедурите, системи, организациска култура, ИК технологија, бази на податоци и др.
- **-Релацискиот капитал-** е поврзан со екстерните односи на банката- т.е. односите со комитентите, деловните партнери- другите банки, а во себе инкорпорира: имиџ, лојалност на комитентите, односите и задоволството на комитентите, рекламната моќ, активностите во окружувањето – финансискиот пазар, пазарот на пари и др.



Слика 1. ИК и создавање вредност

Со други зборови, вредноста се создава со интеракција на одделните компоненти на ИК, па затоа за успешно управување со ИК е потребно да се унапредуваат перформансите како на секоја негова одделна категорија, така и на нивните меѓусебни интеракции.

РЕАЛИЗАЦИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1.1 ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во согласност со проблемот и целите на ова истражување, а врз основа на собраните релевантни податоци за банкарскиот сектор во Република Македонија, како и расположливите информации се формирани следниве хипотези:

- *H1*: постојат релевантни индикатори за мерење на ИК во банките во определено економско окружување.

Поединечни хипотези:

- H1.1: постојат релевантни индикатори за мерење на *човечкиот капитал* во банките во определено економско окружување;
- H1.2: постојат релевантни индикатори за мерење на *структурниот капитал* во банките во определено економско окружување;
- H1.3: постојат релевантни индикатори за мерење на *релацискиот капитал* во банките во определено економско окружување.

1.2 МЕТОДИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Ова истражување се реализира преку *анкетен прашалник* со којшто се опфатени менаџери (топ менаџери и менаџери од средно ниво) преку којшто ги добивме и оценивме релевантните индикатори за споменатиот сектор, и тоа поодделно за секоја група ИК, при што предложената група индикатори не треба да се сфати како конечна и таа ќе послужи како основа при изборот и дефинирањето на релевантните индикатори за мерење на ИК во останатите дејности, со извесни модификации во согласност со специфичностите за секоја дејност.

Во анкетата се опфатени 12 од вкупно 17 банки во Р.Македонија. (70,59%) со соодветна статистичка процедура за случаен избор во SPSS⁷ и во Microsoft Excel- Data Analysis). Најголем број од анкетираниите испитаници или 23,42% се од УНИ банка, 12,61% се од НЛБ-Тугунска, а 23,42% се од Стопанска и од Комерцијална банка. Најмалку од испитаниците се од Зират банка, и тоа 1,8% од анкетираниите.

При истражувањето е користен *методот на репрезентативен извадок*, а прашањата се комбинирани (прашања од категориски тип, при што повеќето прашања се од затворен тип и прашања на коишто е применета техниката на скалирање). Сето тоа, вклучително и обработката и презентацијата на податоците, се реализира со соодветна софтверска поддршка.

1.3 СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА НА ФАКТОРИТЕ И ВАРИЈАБИЛИТЕ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР НА Р. МАКЕДОНИЈА

Врз основа на одговорите на испитаниците, се идентификува влијанието на поодделните фактори во рамките на одделните компоненти на интелектуалниот капитал за зголемување на деловниот успех на банкарските организации.

Редоследот на факторите на човечкиот, структурниот и релацискиот капитал, според влијанието на деловниот резултат и успехот на банките, е претставен во следнава табела:

Табела 1. Процентуално учество на вкупните одговори за клучните влијателни фактори на различните видови ИК

Облик на интелектуален капитал	Клучни влијателни фактори	Процент на вкупните одговори
	<ul style="list-style-type: none"> • ефикасноста на вработените 	14,84

⁷ John H. Kranzler: Statistics for the Terrified, Pearson International Edition, Fourth Edition, New Jersey, 2007, стр.195-197

Човечки капитал	• стручните/експертски знаења на вработените	14,84
	• тимското работење и трансфер на знаење	13,55
	• мотивираноста на вработените	12,09
	• искуство на вработените	10,26
Структурен капитал	• организациска структура	14,63
	• информациско-комуникациската технологија	13,13
	• управувачките процеси/системот на раководење	12,95
	• база на податоци (за вработените, купувачите/клиентите, добавувачите	10,51
	• развојот на иновациски производи	10,32
Релациски капитал	• односите со клиентите/купувачите,	19,11
	• имицот, угледот и брендот на банката и деловната мрежа	18,92
	• деловната мрежа	12,99
	• односите со конкуренцијата	11,50
	• односите со акционерите и инвеститорите	10,20

Врз основа на горенаведените податоци може да се констатира дека вработените во секторот банкарство имаат свест дека секоја од компонентите има подеднакво значајно влијание за зголемување на перформансите на работењето.

Со факторската анализа на главните компоненти се екстрахирани 14 главни фактори во секторот банкарство. Главните фактори опишуваат 73,1% од вкупната варијанса, односно феноменот на ИК на банкарските институции во Р.Македонија. Фактот дека застапеноста во факторскиот простор е речиси 75%, всушност покажува дека прашалникот е погоден за исражување на феноменот на ИК на банкарските институции во секторот банкарство, односно прашањата во анкетниот лист можат во задоволителна мера да ги објаснат доминантните карактеристики на ИК во овој сектор. Со тоа се создава можност за идентификување на соодветните индикатори на ИК во секторот банкарство. Набљудувајќи го кумулативното учество на главните фактори, како и нивното поединечно учество во вкупната варијанса се забележува дека првиот фактор, F1, опишува 19,8% од феноменот на ИК на банкарските институции во секторот банкарство, додека учеството на сите други фактори во вкупната варијанса значително е помало и се воочува опаѓачки тренд на вредностите од 7,34% до 2,41%. Исто така, учеството на првите 7 фактори опишува 51,8% од вкупната варијанса, додека преостанатите 7 фактори опишуваат 21,3% од вкупната варијанса (нешто повеќе од првиот фактор).

Комуналитетот на сите 42 варијабилни е поголем од дефинираниот праг 0,6, што значи дека сите дефинирани варијабилни се вклопуваат во факторскиот простор. Ова е само потврда дека варијабилните добро се избрани, бидејќи секоја од нив релативно добро се однесува на феноменот на истражувањето- ИК на банкарските институции во Р.Македонија.

Во почетокот се изврши соодветна формализација на влијателните фактори на ИК, односно променливите и идентификација на нивните основни карактеристики, претставени преку соодветни статистики, што се предмет на статичката анализа.

Врз основа на статистичките показатели се издвоија 6 клучни фактори.

Прегледот на факторите и значајните променливи, коишто во статистичка смисла се најрелевантни за опишување на ИК на банките, е следен:

Фактор- компонента 1: Меѓузависноста на човечкиот и структурниот капитал

Променлива	Тврдење	$ABS(\bar{x} / \delta_x) * F$
x_{18} С	Организацијата континуирано ги иновира своите процеси, производи и услуги	4,12
x_{41} Р	Организацијата има развиено добра електронска мрежа	3,39
x_8 Ч	Вработените се мотивирани професионално да ги извршуваат своите обврски	2,18
x_{23} С	Вашите производи/услуги се препознатливи на пазарот	2,89
x_{33} С	Организацијата организира обуки и едукација на вработените	2,70
x_{40} Р	Организацијата има добра продажна, маркетиншка и дистрибуциска мрежа	2,55
x_{22} С	Во организацијата постои систем за мотивација	1,71
x_{11} Ч	Односите меѓу менаџерите се добри и коректни	2,52
x_{28} С	Организацијата инвестира во истражување на пазарот за да се осознаат потребите на корисниците	2,39
x_{14} Ч	Вработените постојано одат на усовршување (семинари, курсеви и сл.)	1,55
x_4 Ч	Вработените добро ги познаваат деловните процеси и процедури	3,47
x_{29} С	Се користат знаењата за потребите и проблемите на корисниците за подобрување на интерните процеси и квалитетот на производите и услугите	2,74
x_1 Ч	Вработените поседуваат знаења коишто во вашата организација се потребни за успешно работење	3,04
x_{32} С	Постои соработка меѓу вработените од различните делови од организацијата (сектори, служби и сл.)	3,35
x_{24} С	Во организацијата сите процедури доследно се спроведуваат	3,18

x_7 Ч	Вработените посебно се наградуваат според идеите и иновативноста	1,14
x_{25} С	Постои целосен систем на документација (во однос на процесите на работа, начинот на извршување на задачите, специфичните проблеми)	5,49
Пондерирана вредност- степен на присуство на факторот		48,41

Фактор – компонента 2: Тимското работење како фактор за зголемување на ИК и перформансите на работењето

Променлива	Тврдење	$ABS(\bar{x} / \delta_x) * F$
x_9 Ч	Вработените своите знаења и искуства ги пренесуваат на своите колеги	1,86
x_{13} Ч	Вработените се подготвени за тимско работење	2,39
Пондерирана вредност- степен на присуство на факторот		4,25

Фактор – компонента 3: Доброто познавање на вработените, конкуренцијата и корисниците-клуч за успех на банкарските организации

Променлива	Тврдење	$ABS(\bar{x} / \delta_x) * F$
x_{36} Р	Континуирано се следи работењето на конкурентите	0,91
x_5 Ч	Вработените добро го познаваат пазарот и профилот на корисниците	1,89
x_{30} С	Постои база на податоци за вработените (во однос на нивните знаења, вештини, работното искуство и сл.)	0,45
Пондерирана вредност- степен на присуство на факторот		3,25

Фактор – компонента 4: Стручното усовршување- клучно за опстанок и развој на банкарските организации

Променлива	Тврдење	$ABS(\bar{x} / \delta_x) * F$
x_{10} Ч	Стручното усовршување на вработените е клучно за опстанок и развој на организацијата	1,60
Пондерирана вредност- степен на присуство на факторот		1,60

Фактор – компонента 5: Значењето на управувањето со знаењето за опстанок и раст на банкарските организации

Променлива	Тврдење	$ABS(\bar{x} / \delta_x) * F$
x_6 Ч	Вработените самостојно вложуваат во своето знаење	0,69

x_2 Ч	Доколку некои поединци би ја напуштиле организацијата, би дошло до големи проблеми	0,55
Пондерирана вредност- степен на присуство на факторот		1,24

Фактор – компонента б: Деловните врски како извор на ИК

Променлива	Тврдeње	$ABS(\bar{x} / \delta_x) * F$
x_{38} Р	Постои добра соработка и постојан контакт со акционерите, инвеститорите, деловните партнери	1,11
Пондерирана вредност- степен на присуство на факторот		1,11

КОМЕНТАРИ И ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА ВО ВРСКА СО ИСТРАЖУВАЊЕТО

Целта на ова истражување не е да се идентификуваат прецизни мерки на ИК за одделни банки, туку да се прошират перспективите на набљудуваниот ИК за тие мерки да се воопштат и да станат применливи во банкарскиот сектор на Р.Македонија, а со тоа ќе овозможат поширока примена за мерење на ИК и можност за компарирање со други компании од исти или други дејности. Ова истражување на банките во Р.Македонија ќе им овозможи подобро да ги искористат сознанијата и побрзо да го развијат знаењето што создава вредност со што би се зголемила нивната ефикасност, конкурентност и би се обезбедил натамошен просперитет. Исто така, резултатите од ова истражување во основа се значајни информации што на банките би им овозможиле поефикасно мерење, известување и управување со клучниот ресурс – ИК. Групата предложени индикатори не треба да се сфати како конечна листа на индикатори, што се релевантни за секоја банка во Р.Македонија, туку тие треба да послужат како почетна основа при оценката, изборот и нивното дефинирање за мерење на ИК во одделните банки во Р.Македонија, според нивните посебности и специфичности. Тоа значи дека тие треба да се подобрат и натаму да се развива предложената група индикатори за мерење на ИК во банкарскиот сектор во согласност со реалните потреби на банките. Резултат на ова истражување се квалитетните информации што ќе придонесат за натамошен развој и поефикасно управување со ИК во банкарскиот сектор на РМ. Исто така, врз основа на добиените резултати од ова истражување, се збогатува постојното знаење и искуство во областа на мерењето на ИК. Имено, со формираната класа индикатори на ИК за истражуваниите банки, опфатени во извадокот, се создава можност за споредба на интелектуалниот капитал кај различните банки во банкарскиот сектор на РМ. Поточно, врз основа на понудените информации можат да се предложат бројни управувачки иницијативи и корекциски активности за подобрување и развој на постојниот ИК. Преку Извештајот за ИК банките ги детектираат своите неопипливи ресурси, ги откриваат скриените потенцијали и резерви, подобро го користат и побрзо го развиваат своето знаење и ја подобруваат конкурентноста. Исто така се подобрува и основата за поквалитетно стратегиско управување на банките и донесување релевантни стратегиски одлуки.

- Меѓузависноста на човечкиот и структурниот капитал во банкарскиот сектор најрелевантно го опишува управувањето со интелектуалниот капитал. Имено, според статистичките показатели, овој фактор има пондерирана вредност од 48.41.

- **Човечкиот капитал** најрелевантно го опишуваат *вториот*, *четвртиот* и *петтиот* фактор, односно тимското работење и подготвеноста вработените да вршат трансфер на своето знаење и искуство, значењето на стручното усовршување, како и ефективно управување со знаењето како фактор за ефикасно и ефективно извршување на активностите и клучен ресурс за остварување конкурентска предност.
- **Структурниот капитал** најрелевантно го опишува *третиот* фактор, односно менаџментот со базите на податоци, како извор за одржлив раст и развој.
- **Релацискиот капитал** најрелевантно е опишан преку *6. фактор*, којшто го потенцира значењето на одржувањето контакти и соработка со акционерите, инвеститорите и деловните партнери.
- Додека, пак, со анализа на пондерисаните фактори можно е да се изведат следниве заклучоци за степенот на присутност на определени карактеристики, врз основа на присутноста на мотивациските варијабилни:
 - во рамките на првиот фактор најголемо значење имаат следниве мотивациски варијабилни: постоењето целосен систем на документација, добрата соработка меѓу вработените од различни делови од организацијата и иновацијата на производите/услугите како варијабилни од структурниот капитал. Додека, пак, како мотивациски варијабилни од човечкиот капитал што имаат најголемо значење во рамките на овој фактор се: поседувањето знаења од страна на вработените, коишто се потребни за успешно работење, познавањето на деловните процеси и процедури, добриот однос меѓу менаџерите и мотивацијата вработените квалитетно да ги извршуваат своите обврски. Оттука може да се констатира дека добриот однос и контакти постојат и меѓу менаџерите, т.е. меѓу вработените во различните сектори, односно одделенија. Меѓутоа, мотивацискиот фактор x_{12} - не се манифестира ниту во еден клучен фактор, а тој се однесува на односот меѓу раководителите и вработените. Поточно, иако на ова прашање 72,97% од испитаниците се согласуваат дека односите меѓу менаџерите и вработените се добри и коректни, оваа варијабилна нема пресудно значење за ефикасна и ефективна реализација на поставените задачи. Битно е тоа што варијабилната x_{17} - деловниот успех е резултат на начинот на менаџирање од страна на главниот менаџер, а не се манифестира во ниту еден фактор, така што тоа се поклопува и со одговорите на ова прашање. Имено, половина од испитаниците сметаат дека деловниот успех не е резултат на начинот на менаџирање од страна на главниот менаџер. Оваа варијабилна не постои ниту како клучен фактор на човечкиот капитал. Имено, како клучни влијателни фактори на човечкиот капитал се: ефикасноста на вработените, стручните/експертските знаења на вработените, тимското работење и трансферот на знаење, мотивираноста и искуството на вработените. Доброто познавање на деловните процедури - x_4 е фактор за успешно работење, а тоа е резултат на постојаното усовршување на вработените - x_{14} , што исто така е добар мотивациски фактор. Во првиот клучен фактор не е опфатена варијабилната x_{16} - интересот на организацијата секогаш е пред интересите на кој било вработен, што значи дека не постојат заеднички вредности и верувања во рамките на организациите, а тоа може да биде последица токму од невклученоста на варијабилната x_{12} - не постоење добар однос меѓу менаџерите и вработените.

Карактеристично е тоа што мотивацискиот фактор x_{22} -во организацијата постои систем на мотивација- е инкорпориран во првиот фактор, но мотивацијата очигледно е резултат на тоа што вработените посебно се наградуваат според идеите и иновативноста – варијабилата x_7 , а не е резултат на постоење систем за наградување добри идеи, бидејќи варијабилата x_{21} не се манифестира во ниту еден клучен фактор.

Од посебно значење е тимското работење, како фактор за постигнување подобри резултати и перформанси од работење. Факт е дека тимското работење е модерен и флексибилен начин на организирање на вработените во банкарските организации, чии предности можат да се согледаат преку: зголемената мотивација на вработените, зголемената продуктивност, поголемата сатисфакција на вработените, поголемата посветеност на целите на организацијата, подобрата комуникација меѓу членовите, унапредувањето на деловните вештини, зголемената деловна флексибилност, значително намалените трошоци и сл. Во тимската работа групата луѓе соработува за да учествува во целокупниот успех на организацијата. Членовите треба да сфатат дека приоритет се заедничките, а не поединечните интереси. Но, точно тоа, според статистичките показатели, не е присутно во клучните фактори. Имено, варијабилата x_{16} којашто беше спомената не е присутна во извлечените клучни мотивациски варијабилни. Исто така, во овој контекст не е присутна мотивациската варијабилна x_{26} - во зависност од проблемот се формираат соодветни тимови. Овде, пак, доаѓа до израз не постоењето добар однос меѓу менаџерите и вработените. Всушност комбинацијата на знаења е различна за секој проблем. Од тој аспект менаџментот е тој што треба да го иницира и поддржи овој процес на создавање соодветни тимови, со што би се подобриле вкупните перформанси во работењето.

Постоењето бази на податоци за вработените е клучен фактор за интелектуалниот капитал, а тоа се дополнува и со фактот за присутност на факторот 5 – управувањето со знаењето како клучен фактор за управување со интелектуалниот капитал. Како битна мотивациска варијабилна во овој фактор е x_2 - доколку некои поединци би ја напуштиле организацијата, би дошло до големи проблеми. Имено, со заминувањето на некои од вработените се одлева и знаењето од организацијата и ако таа нема методи за витализирање, тогаш знаењето на тие луѓе засекогаш ќе биде изгубено. Од тој аспект вработените во банкарските организации треба да го сфатат значењето на базите на знаење, а со тоа и да управуваат со знаењето. На тоа се додава и фактот што организацијата ја сочинуваат вработените и тие придонесуваат за додавање вредност и зголемување на вкупната вредност на производите, односно услугите. На тој начин се создава еден персонализиран однос спрема вработените, со што се зголемува продуктивноста, вработените стануваат помотивирани и воопшто се создава подобра пријателска и работна атмосфера. Ако таквиот пристап се комбинира со соодветни методи на наградување, децентрализација при одлучувањето и делегирањето на задачите, чувство на припадност во организацијата, здрава организациска култура, современ пристап на менаџментот, тогаш доаѓа до зголемување на креативноста, иновативноста во работењето и синергија на целите. Во овој контекст е битно да се одбележи фактот што варијабилата x_{31} -постои база на податоци за корисниците- не се манифестира во ниту еден клучен фактор од каде што произлегува констатацијата дека вработените добро го познаваат пазарот и профилот на корисниците, не врз основа на постоење база на податоци, ниту пак врз основа на континуирано одржување контакти со постојните корисници - варијабилна x_{34} , ниту на следењето на задоволството на корисниците – варијабилна x_{35} којашто, исто така, не се манифестира во ниту еден клучен фактор, туку врз основа на врз основа на добро развиената електронска мрежа којашто, всушност,

придонесува за развој на добра продажна, маркетиншка и дистрибуциска мрежа. Со таква развиена дистрибуциска, односно продажна мрежа банкарските организации можат да постигнат намалување на трошоците со истовремено зголемување на квалитетот на производите, односно услугите. Оттука произлегува и констатацијата дека ИКТ вработените ја користат за запознавање на пазарот, конкуренцијата и клиентите, како и за витализирање на знаењето, т.е. креирање база на податоци за вработените, а не и за зголемување на комуницирањето и соработката – отсуство на мотивационата варијабла x_{19} .

Стручното усовршување на вработените се издвојува како посебен клучен фактор како за додавање нова вредност на производите, така и за опстанокот и развој на организацијата. Имено, од аспект што банкарските организации постојано ги усовршуваат своите процеси, производи и услуги, се наметнува потребата од перманентно доградување на постојните и усвојување нови знаења. Па, токму затоа се присутни варијабилите x_{24} и x_{20} . Имено, кај вработените постои свест, односно организациска култура за континуирана обука, и тоа не само во областа на банкарските производи / услуги, процеси и документација, туку и обуки што се однесуваат на запознавање на пазарот, конкуренцијата, клиентите, комуникациите, луѓето, технологијата, задоволството на купувачите и сл. Доколку и наградувањето е соодветно на завршените обуки, тоа придонесува за преданост и посветеност на вработените кон извршувањето на поставените задачи.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. John H. Kranzler: Statistics for the Terrified, Pearson International Edition, Fourth Edition, New Jersey, 2007.
2. Nonaka, I. Takeuchi, H., The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, 1995.
3. . Nordic Industrial Fund, Intellectual Capital - Managing and Reporting, 2001.
4. 4. Sullivan, P.H. , Value driven intellectual capital: how to convert intangible corporate assets into market value, New York: John Wiley & Sons, 2000.
5. www.cio.com/archive-enterprise-111599-human-content.html
6. www.km.review.com/knowledge-nov-1998/01.htm

ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ – ФАКТОР ЗА ГРАДЕЊЕ КОНКУРЕНТСКА КОМПАНИСКА ПРЕДНОСТ

UDK 005.332.4:005.95/.96

Доц. д-р Емилија Стевановска

БАС Институт за менаџмент, Битола

emilijastevanovska@yahoo.com

М-р Емануела Есмерова

ЦУГС „Арсени Јовков“ Скопје

emaesmerova@yahoo.com

АПСТРАКТ

Човечкиот капитал отсекогаш бил фактор на општествениот развој, но тој претставува и круцијален фактор во денешната конкурентска и пропульзивна глобална економија заснована на знаење. Во денешното променливо бизнис окружување, компаративните предности на компаниите се привремени. Во таа смисла, луѓето во компанијата претставуваат основен ресурс за континуирана конкурентност.

Современото сфаќање на пазарниот успех на компаниите е поврзан со концептот на стратешка конкурентност. Се повеќе менаџери признаваат дека стекнувањето на компаративна предност и добар деловен успех на пазарот се повеќе се темели на човечкиот капитал, така што неговото развивање претставува вистински предизвик за лидерите при формулирањето на конкурентска стратегија.

Во денешното окружување кое се карактеризира со чести промени, за постигнување на компаративна предност, улогата на човечкиот капитал во компанијата е поголема од било кога, така што стекнувањето, развитокот и одржувањето на човечкиот капитал може да претставува главен извор на одржлива компаниска конкурентност.

Клучни зборови: *Човечки капитал, одржлива компаниска конкурентност, менаџмент на човечките ресурси, динамично окружување.*

ABSTRACT

The human capital has always been factor for society's growth, but is also a crucial factor in today's competitive and propulsive global economy based on knowledge. In unstable business environment, comparative advantages of the companies are only temporary. In that context, people of the company are basic resource for permanent competitiveness.

The human capital as a resource is composed of individual and collective knowledge, expertise and experiences, creativity and innovation, competences and capabilities i.e. the whole developing capacity of the people in the company for providing good business results. In the five M's factors of production (5M: man, machines, money, materials and management), the human capital is the center without the company cannot function effectively.

The contemporary view of the market success of the companies is connected with the concept of strategic competitiveness. Nowadays all managers admit that the process of gaining

comparative advantage and good business and market success is based on human capital, so its development is true challenge for the leaders in formulating competitive strategy.

The business environment which is characterized by suddenly changes, for achievement of comparative advantage, the role of the human capital in company is bigger than ever, and the gaining, development and sustained human capital can be main source of sustained company`s competitiveness.

Key words: *human capital, sustained company`s competitiveness, management of human resources, dynamic environment.*

ВОВЕД

Во денешното динамично бизнис окружување, компаративните предности на компаниите се краткорочни. Топ менаџментот ги нема сите одговори на зголемениот комплекс и рапидните промени на ситуациите со кои се соочуваат нивните компании. Во овој контекст луѓето во компанијата го сочинуваат основниот ресурс за континуирана конкурентност. Овој ресурс е составен од индивидуалните и колективните знаења, вештини и експертиза, креативност и иновации, компетенции и способности односно континуираниот капацитет на луѓето за обезбедување соодветна вредност на пазарот и задоволување на потребите на купувачите. Луѓето во компанијата претставуваат вреден ресурс т.е. нејзиниот човечки капитал.

Управувањето со човечкиот капитал претставува процес кој ги опфаќа следните активности: дизајн на опфатот на работата, планирање, екипирање, обука и развој, евалуација на перформансите, системот на компензации, односите со синдикатите итн. Секоја од овие активности е важна за успешен менаџмент со човечките ресурси. Планирањето на човечките ресурси е цврсто поврзано со стратегиското и бизнис планирање во компанијата. Целта на менаџментот на човечки ресурси е најефикасна употреба на луѓето и постигнување на највисоки можни економски ефекти во компанијата. Важноста на менаџментот на човечки ресурси за модерната бизнис компанија и принципите преку кои модерниот менаџмент се спроведува ја детерминира филозофијата дека човекот е највредниот ресурс во организацијата. Овај ресурс се смета дека е потенцијален фактор за остварување конкурентска предност и вкупна моќ на компанијата. Во овај труд се анализираат две важни полиња поврзани со човечките ресурси и конкурентската предност: промените и новата бизнис средина и креација на вредност.

Целта на овој труд е да се истражи влијанието на менаџментот на човечките ресурси врз конкурентноста на модерните компании преку анализата на сите менаџерски активности кои ги вклучува овај концепт. Акцентот е ставен на важноста од учењето и знаењето кое го поседуваат човечките ресурси и кои, според многу автори од оваа област, се смета дека е најважниот фактор за конкурентска предност. Поточно, начинот на кој човекот може да биде извор на конкурентска предност се огледа во перманентниот развој на човечкиот капитал, кој и овозможува на компанијата уникатна способност и желба за прифаќање на неизбежните промени на бизнис средината.

УЛОГАТА НА ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ ВО НОВАТА БИЗНИС СРЕДИНА

Промената на потрошувачките преференции; демографските промени; мутацијата и исчезнувањето на пазарите; скратувањето на животниот циклус на производитите; појавата и растот на нови услужни бизниси; револуцијата во продажбата, појавата на нови технологии; појавата на нови модели на бизнис и организации; алијанси и заеднички вложувања; спојувања и аквизиции; глобализираната природа на

конкуренцијата; поместувањето на границите на индустријата; експанзијата на опфатот на мултинационалните корпорации; развојот на електронската комерција; можноста за хиперпродукција кај повеќето индустрии, флукуациите во вредноста на паричната единица; неконтролираните глобални монетарни текови; зголемениот предизвик од комплексност, несигурност и константни промени - го карактеризираат светот на бизнисот денес. Во ваква констелација на односи, конвенционалните шеми на водење на бизнисот, со релативно лимитиран број на производи и стабилни пазари, неможат повеќе да најдат примена. Интезивираната конкуренција базирана на цени, квалитет или диференцијација претставува замка за компаниите во борбата за освојување на поголем дел од пазарот и ги прави чувствителни на конкурентите со супериорни производи и/или на новиот бизнис дизајн од друга страна.

Луѓето несомнено ја конституираат највредната актива во секое претпријатие било да е јавно или приватно. Човекот како еден од петте М фактори на производство игра улога на поврзувач без кој организацијата не може да функционира ефективно.



Слика 1. Петте М фактори на производството

Извор: Asemota, Olukemi. (2000). Managing Human Capital for Optimum Performance, Polytechnic of Namibia, Namibia, стр.1

Современото сфаќање на пазарниот успех на компаниите е поврзан со концептот на стратешка конкурентност. Иако често спомнувана, стратешката конкурентност за многу менаџери сеуште е концепт кој е многу комплексен и придружуван со едноставното прашање „како да се постигне“. Затоа е потребно да се детерминира начинот на кој компаниите стануваат конкурентни и стануваат први и најдобри на пазарот, и го обезбедуваат својот опстанок, раст и развој. Постојат голем број на менаџери кои постигнале конкурентна предност која се должи на човечките ресурси во споредба со употребата на одредена технологија или достапност на финансиски капитал. Затоа, денес се повеќе внимание се обрнува на природата и карактеристиките на овие ресурси.

Промените во светот и економијата ги наметнаа човечките ресурси како главен фактор за формирање и задржување на компаративната предност. Новата економија стана во голем дел зависна од вештините и знаењето на вработените, многу повеќе отколку традиционалната индустриска економија. Основната карактеристика на новата економија е дека нематеријалните ресурси станаа носители на корпоративните перформанси, со креација на нивните активности поврзани ексклузивно со човечките ресурси. Тие им даваат на организацијата конкурентска предност над останатите со нивното знаење и вештини, и со начинот како тоа го користат.

Оваа важна улога на менаџментот на човечки ресурсии во придобивањето на конкурентски предности е добро позната во развиените економии. Но, во земјите во развој и помалку развиените земји според сегашната практика во компаниите, се чини дека овај концепт сеуште не е доволно разбран.

УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ПРИ ПОДОБРУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА КОМПАНИЈАТА

Заеднички и многу добар индикатор на развојот на човечкиот капитал и успехот во корелација со перформансите, посебно акционерската вредност е Индексот на човечки капитал. Тој ја покажува јасната врска помеѓу ефективноста на човечкиот капитал на фирмата и креацијата на супериорен акциски поврат. Во првата студија на индексот на човечки капитал спроведена во 1999 година, Watson Wyatt испита повеќе од 400 американски и канадски компании кои беа јавно тргувани и имаа најмалку тригодишен акциски поврат. Беше анализиран широк дијапазон на прашања за начинот на кој компаниите работат и ги спроведуваат практиките со човечките ресурси, вклучувајќи систем на плаќање, развој на луѓето, комуникација и екипирање. Одговорите беа поврзани со објективни финансиски мерки вклучувајќи пазарна вредност три и петгодишни вкупни акционерски поврати и способност на организацијата да креира вредност надвор од нејзините физички средства.

За да се испита поврзаноста помеѓу човечкиот капитал и создавањето вредност, беа направени многубројни серии на регресиона анализа. 30 главни практики на човечките ресурси беа поврзани со 30 процентно зголемување на пазарната вредност. Вкупните резултати на индексот на човечки капитал беа направени за индивидуални компании така што резултатите беа искажани на скала од 0 до 100. Индекс со вредност 0 претставува најслаб менаџмент на човечкиот капитал додека со вредност 100 е најдобар и идеален показател. На почетокот на 2001 година повторно беше спроведено исто истражување, овој пат вклучувајќи ги одговорите на повеќе од 500 компании. Заклучокот беше непроменет: компаниите со повисок индекс на човечки капитал имаа значително повисока акционерска вредност. Доколку се погледне во петгодишниот вкупен акциски поврат резултатите беа очигледни. Компаниите со висок индекс на човечки капитал имаа значително повисок вкупен акциски поврат отколку компаниите со низок индекс на човечки капитал.

Практиките можат да бидат групирани во 5 димензии: ефикасно регрутирање, јасен систем на наградување и одговорности, колегијални и флексибилни работни средини, комуникационен интегритет и разумна употреба на ресурси. Првите четири димензии се поврзани со зголемување на економската вредност, а петтата димензија е поврзана со пазарната вредност.

Табела 1. Очекувани промени на пазарната вредност поврзани со подобрувањето на Индексот на човечкиот капитал (1999 година)

Димензии на индексот на човечки капитал	Очекувани промени во пазарната вредност
Ефикасно регрутирање	10,1%
Јасен систем на наградување и одговорности	9,2%
Колегијални и флексибилни работни средини	7,8%
Комуникационен интегритет	4,0%
Разумно користење на ресурсите	10,0%

Извор: <http://www.vault.com/wps/portal/usa/vcm/detail/Career-Advice/Workplace-Issues/Linking-Human-Capital-and-Shareholder-Value:-Watson-Wyatts-North-American-Human-Capital-Index?id=544>

Според податоците од истражувањето спроведено во 2001 година, исто така се заклучи дека човечките ресурси се значително важни за креација на вредност, како што може да се види од табела 2. Значително подобрување во 43 клучни практики на човечките ресурси се поврзува со зголемување од 47% на пазарната вредност на компанијата.

Табела 2. Очекувани промени на пазарната вредност поврзани со подобрувањето на Индексот на човечкиот капитал (2001 година)

Димензии на индексот на човечки капитал	Очекувани промени во пазарната вредност
Вкупни награди и одговорности	16.5%
Колегијални и флексибилни работни средини	9.0%
Усовершено регрутирање и задржување	7.9%
Комуникационен интегритет	7.1%
Фокусирани технологии на човечките ресурси	6.5%
Вкупно:	47.0%

Извор: <http://www.watsonwyatt.com/render.asp?catid=1&id=9047>

ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ ВО ФУНКЦИЈА НА КРЕИРАЊЕ ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

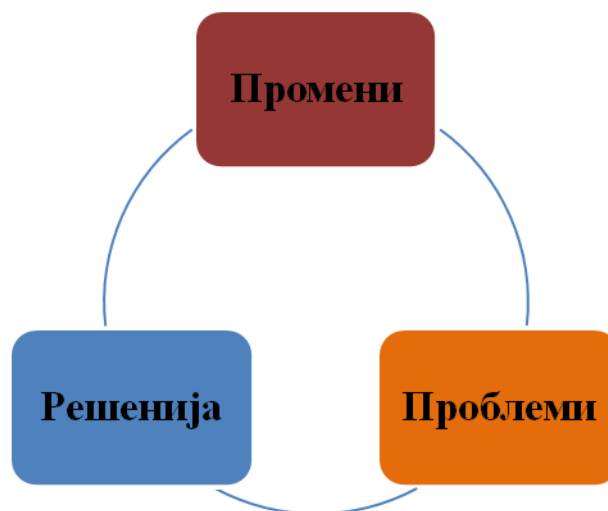
Скоро е невозможно неколку лица од топ менаџерското ниво во компаниите да ги имаат навреме и во адекватен обем сите одговори кои се потребни во динамично конкурентско окружување. Формулирањето на стратегијата денес бара „нови гласови, нови иницијативи и нова географија.“⁸ Развивањето и имплементацијата на нови бизнис стратегии не би можело да се оствари во отсуство на различни, полни со информации, проникливи и импути базирани на знаење кои доаѓаат од страна на луѓето кои работат во организацијата. Човечкиот капитал кој се карактеризира преку знаењето, вештините, способностите, експертизата и иновациите на луѓето е есенцијален конкурентен ресурс на компаниите и само преку него се постигнува продуктивност и раст, насочување на бизнис процесите, визуелизација на новите можности и развивање на креативни стратегиски иницијативи.

Човечките ресурси претставуваат еден од најважните ресурси за креација на вредност и конкурентска предност во модерните компании. Вработените со нивните знаења стручност, мотивација, лојалност и посветеност на компанијата ги детеринираат перформанските и пазарната позиција на компанијата исто така, вработените посматрани како човечки капитал на компанијата, ја имаат способноста за креирање на други форми на интелектуален капитал кој ќе има растечка стратегиска важност за компанијата на долг рок. Тие креираат патентни иновации, брендови, процеси, бази на податоци, информациона системи, тренинг програми и организациска култура.

⁸ Rastogi, P. N. (2000). *Sustaining Enterprise Competitiveness – Is Human capital the Answer?* Human System Management 19(2000) 193-203. IOS Press. стр. 193

Важноста на човечките ресурси беше осознаена во делата на многу научни истражувачи ширум светот. Истражувачите како Mayo, McGregor, Argyris, Likert, Maslow и други инсистираа на важноста на човечките ресурсии за успехот на компаниите. Likert беше експлицитен околу човечкиот капитал како главен организационен ресурс. Тој го разви концептот „сметководство на човечките ресурсии“⁹ со цел да ја потенцира потребата компаниите да ги имаат предвид трошоците и губитоците кој се должат на негативните ставови, ниската мотивација, незадоволни вработени и останати субјективни варијабли, како и профитот кој би се остварил од нивното подобрување. Исто така, Schultz веруваше дека инвестициите во човечките ресурсии имаат поголем и повеќекратен ефект од инвестициите во останатите материјални ресурсии. Доколку компаниите не инвестираат во човечки ресурсии најмалку како во инвестирањето во останатите ресурси, ќе имаат мали изгледи за успех.

Растечката несигурност наметнува потреба компаниите да се менуваат и успешно да ги прифатат таквите промени. Во модерните организации, поттикнувачи на промени се: информационата еволуција, технологијата и глобализацијата. Главните импликации кои произлегуваат се: континуираните промени, намалување на физичките средства, плина од институционални и временски рестрикции и изложеност на ризик. Како успешен одговор на сите овие промени Coulter¹⁰ ги дава трите критички фактори од круцијално значење во новата бизнис средина: способност за прифаќање на промените, способност за креативност и иновација и способност организацијата да постигне успех на глобално ниво. Јасно е дека за исполнување на овие потреби и фактори, човечките ресурси во компанијата имаат најважна улога. Добар пример како човечките ресурси можат да влијаат врз промените е претставен на слика 2.



Слика 2. Влијание на промените во современа организација

Извор: Wright, M. Patrick, McMahan, C. Gary & McWilliams, Abigail (1993). *Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective*, CEO Publication G 93-19 (239). стр.

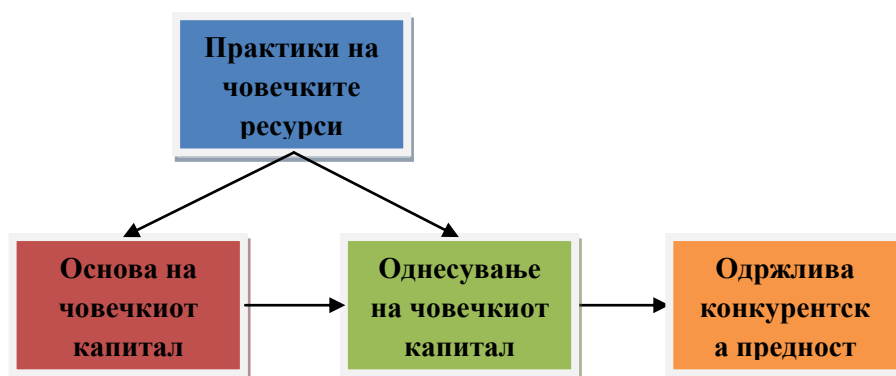
23

⁹ Stangl-Susnjari, G. & Lekovic, B. (2009). *Performance-based Pay in Human Resources Development*, Strategic Management. 14(3)

¹⁰ Coulter, M. (2008), *Strategijski menadgment na delu*. Beograd. Data Status. стр. 57

Од сликата може да се види дека секоја промена која се случува во средината може да се разгледува како проблем во потрага по решение. Решението вообичаено претставува нешто ново за организацијата, иновација која повторно креира промени. Оттаму, промената ќе биде стартна точка за нови проблеми... Иако некои автори сметаат дека промените значат проблеми, тие можат да бидат опишани на друг начин. Имено, на промените може да се гледа како на шанси за компанијата за подобрување на нејзините бизнис процеси, употреба на ресурси и развој на нејзината бизнис стратегија, соочена со човечки ресурси кои се способни да ги разберат промените, да размислуваат за решенија и да креираат соодветна солуција.

Современите компании се водени од пазарните притисоци на тој начин што во нивните цели мораат да ги вклучат: зголемување на квалитетот и продуктивноста, поголема флексибилност, континуирани иновации, и способност да се менуваат рапидно како би можеле да одговорат на пазарните барања и потреби. Ефективниот менаџмент на човечки ресурси е витална алатка за постигнување на овие цели. Зголемениот квалитет и продуктивност се поврзува со мотивацијата која може да биде остварена преку обука, вклучување на вработените и награди.



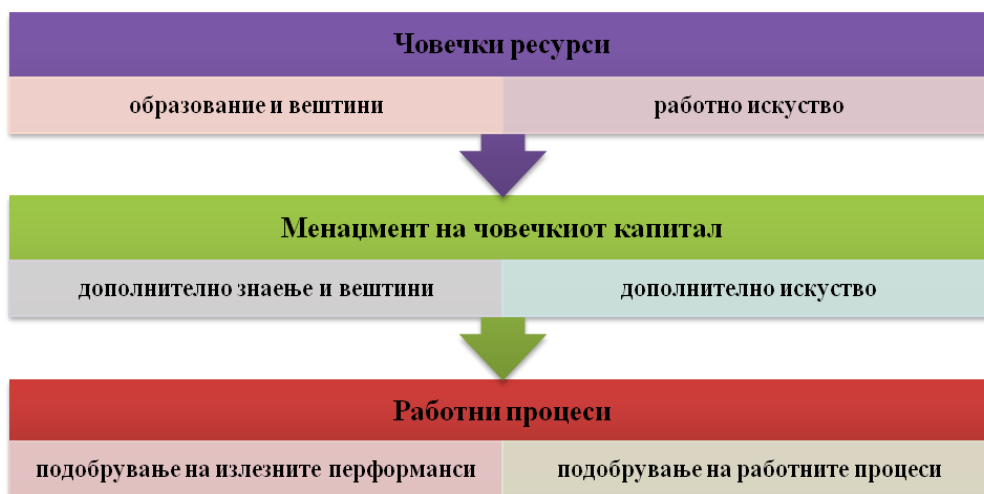
Слика 3. Модел на човечки ресурси како извор на одржлива конкурентска предност

Извор: Wright P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustainable Competitive Advantage: A Resource Based Perspective. International Journal of Human Resource Management, 5(2). стр. 301-326

Најпрво менаџерите треба да ја развијат основата на човечкиот капитал преку практики како што се селекција, обука и систем на плаќање со кој ќе ги привлечат, идентификуваат и ќе ги задржат високо квалитетните вработени. Второ програмите како што се екстензивен систем за регрутирање и атрактивни пакети за компензација можат да бидат употребени за привлекување и задржување на вработените со највисоки способности, квалитет и оние кои најдобро се вклопуваат во организацијата. Трето, програмите за обука преку зголемување и развој на индивидуалните вештини и компетенции овозможуваат континуиран развој на компанискиот човечки капитал.

Во современи услови, кој се карактеризираат преку јака и глобална економска конкуренција, побрзи и пократки економски промени, како и пократко време на извршување на активностите и пораст на невработеноста се доаѓа до заклучок дека класичниот начин на едукација не е доволен за менаџирање на наведените тензии. Во ова се вбројува и ставот дека континуираното учење и здобивањето знаење, искуство и вештини мораат секогаш да бидат поголеми од стапката на промени и ефектите од неочекуваните влијанија. Основата за развој на компаниите се човечките ресурси кои ќе имаат независно мислење, рефлексивно ќе делуваат, ќе имаат аспирации поголеми од нивните можности, ќе имаат храброст за акција, нема да се плашат од можните

грешки, ќе бидат способни да делуваат помеѓу востановените и иновативните предвидувања и кои ќе оперираат помеѓу познатото и непознатото.



Слика 4. Ефекти од човечките ресурси во работните процеси

Извор: Barber, Nemanja (2011). *Human Resource Management in Function of Creating the Strategic Competitive Advantage.*, I International Symposium Engineering Management and Competitiveness (EMC 2011). Zrenjanin, Serbia. стр. 97

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Современото сфаќање на пазарниот успех на компаниите е поврзан со концептот на стратешка конкурентност. Менаџерите широм светот признаваат дека стекнувањето компаративна предност и добар деловен успех на пазарот се повеќе се темели на човечкиот капитал, така што неговото развивање претставува вистински предизвик за лидерите при формулирањето на конкурентска стратегија.

Како креативен и иновативен дел од секоја компанија луѓето играат водечка улога во креацијата и задржувањето на нејзината компаративна предност. Само високо обучени, соодветно мотивирани вработени, со константни континуирано надополнети нови бизнис вештини можат да излезат во пресрет на предизвиците наметнати од страна на новата бизнис околина која се карактеризира со ризик и несигурност.

Индексот на човечки капитал е добар индикатор на развојот на човечкиот капитал и успехот во корелација со повратот на акционерската вредност. Тој ја покажува јасната врска помеѓу ефективноста на човечкиот капитал на компанијата и креацијата на супериорен акциски поврат. Компаниите со повисок индекс на човечки капитал имаат значително повисока акционерска вредност и повисок акциски поврат.

Промените во светот и економијата ги наметнаа човечките ресурси како главен фактор за формирање и задржување на компаративната предност. Новата економија стана во голем дел зависна од вештините и знаењето на вработените, многу повеќе отколку традиционалната индустриска економија. Основната карактеристика на новата економија е дека човечките ресурси станаа носители на добрите корпоративни перформанси.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Asemota, Olukemi. (2000). *Managing Human Capital for Optimum Performance*, Polytechnic of Namibia, Namibia
2. Barber, Nemanja (2011). *Human Resource Management in Function of Creating the Strategic Competitive Advantage.*, I International Symposium Engineering Management and Competitiveness (EMC 2011). Zrenjanin. Serbia
3. Bohlander, G. & Snell, S. (2010). *Managing Human Resources*. 15th edition. Mason, OH: South-Western Cengage Learning
4. Collins, C. J. & Clark, K.D. (2003). *Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social networks and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage*. *The Academy of Management Journal*, 46(6)
5. Coulter, M. (2008), *Strategijski menadgment na delu*. Beograd. Data Status
6. Jackson, S.E., Schuler, S.R. & Werner, S. (2009). *Managing Human Resources*. 10th edition. Mason, OH: South-Western Cengage Learning
7. Rastogi, P. N. (2000). *Sustaining Enterprise Competitiveness – Is Human capital the Answer?* *Human System Management* 19(2000) 193-203. IOS Press.
8. Stangl-Susnjar, G. & Lekovic, B. (2009). *Performance-based Pay in Human Resources Development*, *Strategic Management*. 14(3)
9. Wright, M. Patrick & Snell, S. A. (1991) *Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management*. *Human Resource Management Review*. 1. (203-225)
10. Wright, M. Patrick & McMahan, C. Gary (1992). *Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*. *Journal of Management*. 18 (295-320)
11. Wright, M. Patrick, McMahan, C. Gary & McWilliams, Abigail (1993). *Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective*, *CEO Publication G 93-19* (239)
12. <http://www.watsonwyatt.com/render.asp?catid=1&id=9047>
13. <http://www.vault.com/wps/portal/usa/vcm/detail/Career-Advice/Workplace-Issues/Linking-Human-Capital-and-Shareholder-Value:-Watson-Wyatts-North-American-Human-Capital-Index?id=544>

ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH THE UTILIZATION OF DYNAMIC CAPABILITIES

UDK 005.332.4:005.21(497.7)

Fisnik Oseku

University of Ljubljana – Faculty of Economics

kinsifo@gmail.com

ABSTRACT

The aim of this research paper will be to provide an overview of whether companies in Macedonia are able to successfully utilize dynamic capabilities to achieve competitive advantage. It will analyze specific aspects of the company strategy formulation process and its ability to respond to significant changes in the business environment. The research activity will focus on gathering qualitative information from the strategic management point of view, in two major Macedonian companies operating in contrasting industries. The anticipated outcome is to determine whether their business activity is designed in such a way that would allow the utilization of company resources in order to achieve maximal efficiency. The research process has been conducted primarily through questioners and semi structured interviews. Secondary data have been collected from various publications, textbook materials and research papers in order to support the theoretical claim. The research result provides an indication that even though the cultivation process of company capabilities is viewed as essential in creating short term competitive positions, is not implemented or fully functioning in practice. It provides a clear indication that companies are attempting to increase the efficiency level of their organizational capacities, however they do require additional support through managerial know how in order to ensure a frictionless adaptation.

INTRODUCTION

The research purpose of this project is related to the field of strategic management. Due to the high degree of diversification in the external/internal factors of influence, the modern strategic management approach is facing a constantly increasing need for the strategy formulation and implementation process to develop into an ongoing activity within an organization. Most commonly the business evaluation and control process is the one that faces frequent modification, based on the assessments made regarding successful performances that arise from the previously set organizational goals and objectives. However as a result of the increasingly dynamic nature of technology, competitors, suppliers as well as the economic, social and political environment, many companies are being faced with the crucial necessity in approaching a proactive position when tackling the challenges of the modern day business circumstances.

The main research concept will focus on the dynamic capabilities notion that represents the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments (Teece, 2009, p.194). It exemplifies an innovative course of action in tackling the obstacles of a company's modern and dynamic surroundings.

Most strategic decision making matters within Macedonian companies are conceived as a consequence to outdated managerial practices. The recent exit from the economic transitional period has left many major company decision makers in a state of uncertainty, when it comes to preparation and anticipation of significant developments as a result of the ever changing global

environment. This situation signifies an opportunity to explore the reasons behind these tendencies and find out whether there are transformations in place regarding company decision making styles.

The relevance of the research process contains importance in understanding whether successful companies in Macedonia are capable of being proactive, or they are still relying on historical capabilities and conduct adjustments only as a response to financial downturn. The predicament in this case would be the progression from traditional business conventions into a dynamic challenging business environment. The research question is focused on inquiring into ways through which companies can take advantage of their dynamic capabilities, by engaging them to provide successful solutions to particular problems. The tools for the satisfactory conversion nonetheless lie within the strategic assets of the company task environment, a notion that this research process will set out to prove.

RESEARCH METHODOLOGY

Initial research consists of reviews and analysis of different existing literature sources related to the subject matter such as: publications, textbook materials and research papers in order to support the theoretical claim.

The data collection process is based primarily on the qualitative method. A questionnaire was designed containing all the required inputs for the purpose of conducting interviews with company representatives. The questionnaire is composed of semi structured questions and will follow the academic guidelines for efficient questionnaire construction. The interviews were scheduled and conducted face to face with top tier management representatives from two selected major Macedonian companies operating in contrasting industries. They were required to present their experiences, views and perspectives with regard to the research matter. They were also encouraged to propose their personal suggestions in improving their up to date practices. It is imperative that the interviewees are personalities involved in the strategic decision making process. The candidate's point of view and his interpretation will be crucial in determining the research result in comparison with rational measurements.

This method will be useful in determining the level of internal communication and involvement of employees as a crucial competitive asset, in the company strategy formulation. The collected secondary data from this process will be used mostly for support and comparison of existing management practice within the concept of learning organization. Secondary data have been employed in order to support the theoretical claims and interpret the results however the core of the research is based on primary data analysis.

Along the whole research process the deductive research approach was used. No research problems occurred, since the foundation of the research is based on qualitative data collected with pre defined mechanisms so the margin for error is very low. After the completion of all the separate methods the findings have been compressed and the results have been accordingly interpreted.

RESULTS AND ANALYSIS

The research analysis process was focused on two specific companies active on the Macedonian business environment. One represents a company operating in the fruit drinks industry and the other is a company that supplies construction products. These cases have been chosen due to the contrasting nature of their internal organization, business practices and strategic decision making processes. The degree of anticipation inputted within company strategy formulation and its corresponding flexibility differ significantly.

The following interview questions have been used during discussions with top tier management representatives in order to collect qualitative data for the two selected companies:

- 1) Please provide a brief overview of the company's decision making structure?
- 2) What would you say are your company's core competences?
- 3) Which internal capabilities provide you the required competitive advantage when compared with domestic competitors?
- 4) How would you rate your company's effectiveness in terms of anticipating change?
- 5) What are the company's main activities related to innovation in the fields of technology?
- 6) How often does the company management structure implement significant changes in the predefined period of strategic planning?
- 7) What would you say are the main challenges of the modern day business environment?
- 8) Does your company take a reactive or proactive stance when facing uncertainty?
- 9) Up to which degree are your company employee's involved in the strategic decision making process?
- 10) How often does the management structure take part in activities related to professional or academic advancement?
- 11) Does your company follow global trends? If yes please provide an example of a successful implementation?
- 12) Through which activity does your company try to eliminate dysfunctional routines and prevent strategic blind spots?
- 13) In which ways does the company encourage internal communication?
- 14) Does the company set aside funds in order to support organizational reconfiguration?
- 15) Does your company utilize external cooperation in order to better tackle the challenges market shifts? (strategic partnerships, alliances etc.)

Company A: Operates in the fruit drink industry. The company organizational structure is designed in such a way that the company administrative staff with their corresponding managers is divided into the following sectors: finance, export, sales, production and quality control, marketing and procurement. All of the company activities are controlled by the supervisory board and management board headed by the company general manager. The internal decision making structure is designed in such a way that most of the company administrative staff is involved in establishing and implementing major strategic decisions. The company is able to successfully operate under such a structure since it has divided the company employee structure in two key departments: one represents the production staff along with all of the other supporting personal and the other department is the administrative one where all of the above mentioned sectors function.

This particular company bases its core competence on the technological know how focused on producing qualitative non carbonated fruit drinks. The production staff is trained specifically in order to complete their tasks and follow a pre designed pattern of conduct. The same applies to the administrative staff as well. The company does not possess a Human Resource department. The company views its competitive advantage on the quality of the product it provides and on the well established brand. The opinion of the management is that the only major concern regarding the anticipation of change is the demand for the product in the

domestic market. Based on the fluctuation of the demand for certain product types the company responds by increasing/decreasing production. Based on their own opinion the effectiveness of their actions in this regard is satisfactory.

Concerning technological innovation the company follows the newest trends in manufacturing equipment. Upgrades are constantly made to production lines in order to raise efficiency, lower costs and improve performance. Apart from investments in the manufacturing equipment no additional technological innovations have been implemented so far. Strategic planning is divided into short and long term goals. With regards to short term planning the management structure selects the main short term challenges (up to a one year period) and establishes the corresponding budgets in order to achieve them. The long term goals are established for a longer three year period and in certain interval are subject to revision. Changes to established objectives do not happen very often. During the preparation of the strategic plan the required level of input is provided from all the necessary departments of the company. The next phase continues with the coordination of the main objectives from specific division in order to make sure that every segment of the company is pulling in the same direction strategic wise. After the preparation of the final strategic plan it is then approved by the management structure and barring any major external implications in the future the strategic plan is executed as intended with minimal alterations.

According to the company management representatives the major challenge at the moment with regards to business operations is the firm's capacity to realize their account payables. Due to the difficult global financial circumstances clients often do not possess the required finances in order to comply with their obligations toward the company. With regards to anticipating uncertainty the company does not have a specific agenda in order to avoid significant changes. It follows the predesigned strategic patterns and only makes changes as a response to a certain change that might influence business practices. Training and improvement are periodically incorporated into management and administrative employee advancement through seminars and workshops organized through third party consultancy firms. The company often follows regional trends and not global since it focuses only on a more contained area of external influence. The most influential trends that are often used as comparison with existing business practices are the ones related with consumer product preferences as well as marketing activities.

No particular methods for identifying and eliminating future occurrences in strategic decision making are included in the company decision making process. The management structure tries to draw conclusions from past mistakes in order to prevent a possible repeat in the future. Also the business operations of local competitors are regularly monitored so they may serve as a model for comparison, when deciding to pursue certain opportunities in the market. The company constantly strives to improve the level of internal communication between administrative employees and management, by providing constant incentive and support for the expression of new ideas or the evaluation of existing ones. No specific funds are set aside for reconfiguration mostly due to the functioning of the decision making system within the company that until now has been in a satisfactory level without the need for major re-shuffling. The only lasting partnership of the company has been in the area of product distribution. In this aspect both the company and its partner have been able to prosper through the activities of this business relationship and as a result a better market position has been achieved.

Company B: Operates in the industry of supplying construction products. The company operations are divided among: production and sales. Factories are mapped regionally. Their production activities relate to a given product range or product department according to the company strategy. Regional headquarters are responsible for the implementation of the overall company's strategy within the given region. They coordinate and support the work of the sales offices and control the achievement of sales targets for the given region. Sales offices are located in several countries including Macedonia. They make orders to the factories,

distribution of goods to the local customers and are responsible for the achievement of sales targets within a given country. The finished goods are first stored in the factory warehouses and are afterwards according to the orders from different sales offices delivered to the different country warehouses and from there to the different local customers.

The main attribute of the company is its well developed information technology system. It provides an efficient network of information that allows the staff to have a complete overview over the products that the company needs to supply to their respective clients. Related to this example the internal capability that is crucial to the company's success and its differentiation from the competitors is the expertise/knowledge of the employees. They are fully trained and integrated into a system designed to provide excellence. Special attention is always provided to their education level during the recruitment processes. All of the candidates are required to possess significant knowledge in their respective fields of engineering combined with certain years of work experience. This allows for the individuals that become part of the company, with an initial predisposition of being able to relate to their professional capacity when they take on the challenges of their new employment position.

A certain amount of anticipation is incorporated within company decision making, mostly due to the fact that exports require that market trends from different countries are constantly monitored. The most important areas are related to the changes in consumer demand for construction materials as well as the activities of the competitors in this regard. The company's evaluation of their ability to anticipate these changes is rated as satisfactory. Technological innovations are constantly being implemented in regards to the software used in the company information system. The program is regularly upgraded with the newest versions and so far several changes have been made where the company has made the decision to apply more efficient software solutions. The strategic decision making system has a more flexible structure in terms of short term objectives. The company sets forth the main goals that need to be reached in terms of sales figures and revenues. Based on achieved results during the ongoing year changes could and are made depending on whether the results are satisfactory or require improvements.

As a main challenge of this modern day environment is considered the great uncertainty of the global financial crisis. Since the companies clients are often construction companies, their restricted investment activity is often transformed into significant decreases in sales figures. The company attempts to be as proactive as it can within the information provided from the influences of the external environment. Certainly there is always more to be done in this regard. Factory employees do not participate at all in the decision making process. Department heads have the responsibility of drafting short and long term objectives and to organize the corresponding activities in order to achieve them. Periodical team building sessions are arranged internally so that the company co-workers can get the opportunity to build upon their professional relationships.

With regards to international trends the company tries to adopt most of the positive developments in the construction industry: material quality, the pursuit of specific development projects or modern organizational practices. Internal communication is a key factor at the company and the organizational climate is created in such a way that it constantly supports the sharing of ideas, concepts and opinions. There are periodic internal company revisions in order to find out whether strategic objectives are going according to plan, if inconsistencies are identified the company management tries to find a proper solution. Certain funds are considered within budget structures that support restructuring activities. There have been cases in the past that have required the introduction of a new capacity within the company in order to meet organizational needs. For example there has been a case where the company felt the necessity to expand their procurement sector and for this reason more staff was acquired and the department organizational scheme was reshuffled. Several partnerships are currently ongoing within the company with external contractors that use company products for construction projects.

CONCLUSION

The general conclusion of this project indicates that both of the analyzed companies in Macedonia only sparingly use organizational capabilities as an ability to cope with the dynamism of the ever changing business background. Frequent change within company strategic planning is often considered to be a costly endeavor and thus avoided by the majority of managers. In most cases they opt to delay such decisions until a financial crisis appears on the horizon and company profit margins are placed at risk. As a result managers are more reluctant to making significant adjustments and find it more comfortable to rely on historic capabilities and react only when faced with financial insecurity.

The two analyzed companies operating in Macedonia have adopted a rather reactive approach when facing radical changes in their respective industries and marketplaces. Innovations in terms of R&D practices, technologies and scientific development focused in seizing opportunities are moderate and mostly replicated in a similar fashion when such a case is successfully implemented in the region. As presented in the analysis the management structure at both companies has a certain decision making scheme fitted into their strategy and do not make significant changes unless absolutely necessary. The most common reason that is offered as a claim to support this type of decision making behavior is the notion that if it isn't broken there is no need to fix it. The analyzed companies do not believe that changes in strategic planning are required as long as revenues, costs and market shares remain stable. Therefore they only intervene when certain issues present themselves. In terms of maximally utilizing competences, both firms seem to be doing well in their respective areas of operation. Company A has listed their high production quality as their competitive advantage and company B has pointed towards their efficient information system. The latter company has a more developed network of personnel expertise although both cases placed significant importance upon open communication flow and capability advancement.

The only major concern remains the ability to focus their strong internal capabilities in taking up a more proactive stance when tackling the challenges of anticipating change. However there is a strong indication that there is an increase in awareness with regards to taking up a more serious approach when facing the dynamism of the modern day business environment. As Macedonia continues to be affected by global trends the companies will have no choice but to attempt to adapt and find new ways of achieving competitive advantage by utilizing their internal capabilities.

BIBLIOGRAPHY

1. Daft, R., L., & Marcic, D. (2011). *Management: The New Workplace* (7th ed.). South-Western Cengage Learning.
2. Jaklič, M. (1998). Internationalization strategies, networking and functional discretion. *Competition & Change*, 3(4), 359-358.
3. Stacey, R., D. (2011). *Strategic management and organisational dynamics* (6th ed.). England: Pearson Education Limited.
4. Teece, D., J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford, New York: Oxford University Press.
5. Teece, D., J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
6. Wheelen, T., L., & Hunger, D., J. (2011). *Concepts in Strategic Management and Business Policy* (13th ed.). Pearson Education.

HUMAN CAPITAL ADDS TO SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE: THE IKEA EFFECT

UDK 005.332.4:005.336.4:[658:684(485)

Mr Ilija Čalina

Faculty of trade and banking,

Alfa University, Belgrade

ilijacalina@gmail.com

Mr Mehmed Murić

The European Center for Peace and Development, Belgrade

Mr Dragan Čizmić

Westminster Business School, University of Westminster, London

ABSTRACT

In a series of studies in which consumers assembled IKEA boxes, folded origami, and built sets of Legos, we demonstrate and investigate the boundary conditions for what we term the “IKEA effect” – the increase in valuation of self-made products. Participants saw their amateurish creations – of both utilitarian and hedonic products – as similar in value to the creations of experts, and expected others to share their opinions. Our account suggests that labour leads to increased valuation only when labour results in successful completion of tasks; thus when participants built and then destroyed their creations, or failed to complete them, the IKEA effect dissipated. Finally, we show that labour increases valuation of completed products not just for consumers who profess an interest in “do-it-yourself” projects, but even for those who are relatively uninterested. We discuss the implications of the IKEA effect for marketing managers and organizations more generally.

Key words: *Human capital, IKEA Effect, labour.*

THE “IKEA EFFECT”: WHEN LABOUR LEADS TO LOVE

When instant cake mixes were introduced in the 1950’s as part of a broader trend to simplify the life of the American housewife by minimizing manual labour, housewives were initially resistant: The mixes made cooking *too* easy, making their labour and skill seem undervalued. As a result, manufacturers changed the recipe to require adding an egg; while there are likely several reasons why this change led to greater subsequent adoption, infusing the task with labour appeared to be a crucial ingredient (Shapiro 2004). Similarly, Build-a-Bear offers people the “opportunity” to construct their own teddy bears, charging customers a premium even as they foist assembly costs onto them, while farmers offer “haycations,” (farm vacations) in which consumers must harvest the food they eat during their stay on a farm.

One view of the impact of labour on valuation suggests that asking customers to assume production costs should result in reduced willingness to pay once customers subtract the value of their labour from the overall cost of the product; the above examples instead suggest that when people imbue products with their own labour, their effort can increase their valuation

We call this phenomenon the “IKEA effect”, named in honour of the Swedish manufacturer whose products typically arrive with some assembly required.

In the studies presented below, we have three primary aims. First, we document and explore the magnitude of the IKEA effect: The increased valuation that people have for assembled products compared to objectively similar products which they did not assemble. Second, we differentiate the IKEA effect from other effects shown to increase valuation, such as the endowment effect. Third, we explore boundary conditions for the IKEA effect, examining whether completion of a project is necessary for the effect to emerge, as well as whether the IKEA effect holds only for consumers who see themselves as “do-it-yourselfers,” or for all consumers.

LABOUR AND LOVE

A large body of research has pointed to the centrality of labour to people’s well-being (Blustein 2008), with the feeling of productivity serving as an important goal for many people (Hsee, Yang, and Wang 2010; Keinan and Kivetz 2011). For example, being deprived of labour – in the form of unemployment – has clear financial repercussions, but also lasting psychological consequences; even when people obtain future employment, the adverse impact of job loss on well-being remains (Clark and Oswald 1994; Feather 1990; Lucas et al. 2004). Thus our account suggests that only when people successfully complete a labour-intensive task do they come to value the fruits of that labour – the products they have created. We manipulate the success of labour in several ways to test our model – of theoretical interest to our understanding of the link between effort and liking, but also of practical interest to marketers considering engaging consumers in co-production – exploring when and why labour leads to love.

OVERVIEW OF THE EXPERIMENTS

In the studies that follow, we demonstrate the IKEA effect by encouraging consumers to exert effort in the production of three different products: building IKEA boxes, folding origami, and constructing sets of Legos. Experiment 1A demonstrates the basic effect, showing that participants who assemble utilitarian products value them more highly than identical preassembled products. In Experiment 1B, we replicate this effect with more hedonic products, and compare participants’ estimates of the value of their origami creations to other’s estimates of their value, to benchmark the increased value consumers lend to their self-made creations. In Experiment 2, we differentiate the IKEA effect from other phenomena known to increase valuation of products, including the endowment effect and the impact of mere touch on valuation. In Experiments 2, we show that unsuccessful labour – either by assembling and then disassembling a product, or failing to complete the assembly process – does not increase valuation.

EXPERIMENT 1A

In this first experiment, we establish the IKEA effect – consumers’ increased valuation for goods they have assembled when compared to objectively similar goods not produced by the self – by comparing participants’ willingness-to-pay and liking for utilitarian products they had assembled themselves to identical pre-assembled products.

We used a standardized, utilitarian product in Experiment 1A – IKEA boxes – in order to differentiate our findings from two related literatures. First, firms’ increasing tendency to allow consumers to customize their products, particularly through internet channels (Gilmore

and Pine 1997; Pine 1993; Wind and Mahajan 1997), is effective in part because consumers are willing to pay a premium for products that they have customized to their idiosyncratic preferences (Franke and Piller 2004; Schreier 2006); with standardized IKEA boxes, however, no opportunity for customization exists, suggesting that any increase in valuation due to labour we observe is likely not due to customization. Second, some research suggests that consumers value their selfdesigned products more than those designed by others over and above the value derived from matching their preferences (Franke, Schreier, and Kaiser 2010); these studies, however, use products that are hedonic and intended for public display such as t-shirts, wristwatches, and cellphone covers – such that the value likely derives in part from the opportunity to show off one’s products to others. We use mundane, utilitarian products that are intended for private consumption to demonstrate that labour can lead to valuation even in the absence of additional sources of value.

METHOD

Participants ($N = 52$; 20 male, $M_{age} = 19.9$, $SD = 1.4$) at a university in the southeastern United Kingdom were paid £5 to participate in the experiment. We randomly assigned some participants – our builders – to assemble a plain black IKEA ‘Cassette’ storage box. These participants were given an unassembled box with the assembly instructions included with the product. Other participants – our non-builders – were given a fully assembled box and were given the opportunity to inspect it.

After the initial stage – either building or inspecting the box – we solicited participants’ reservation price by asking them to make a bid on the box. We told them that at the end of the experiment, we would draw a random price (from an unknown distribution); if their WTP was equal to or above that price, they would pay us that amount and take the box, while if their bid was below the price, they would not purchase the box. This technique, a variant of the Becker-DeGroot-Marschak (1964) procedure is an incentive compatible value elicitation method. After stating their willingness to pay, participants rated how much they liked the box on a 7-point scale (1: *not at all* to 7: *very much*), and the extent to which they thought the product was hedonic or utilitarian on a 9-point scale (1: *completely utilitarian* to 9: *completely hedonic*; see Dhar and Wertenbroch 2000).

RESULTS AND DISCUSSION

As we expected, participants saw the IKEA boxes as more utilitarian than hedonic, rating them ($M = 3.13$, $SD = 1.83$) significantly lower than the midpoint of the scale, $t(51) = 7.36$, $p < .001$.

We found that builders bid significantly more for their boxes ($M = £0.78$, $SD = 0.63$) than non-builders ($M = £0.48$, $SD = 0.40$), $t(50) = 2.12$, $p < .05$. Thus, while both groups were given the chance to buy the same product, those who assembled their own box valued it more than those who were given the chance to buy an identical pre-assembled box. We observed similar effects for subjective ratings of liking for the IKEA box, with builders reporting greater liking ($M = 3.81$, $SD = 1.56$) than non-builders ($M = 2.50$, $SD = 1.03$), $t(50) = 3.58$, $p < .001$.

EXPERIMENT 1B: MAGNITUDE

Having demonstrated that the IKEA effect occurs even for mundane, utilitarian products, in Experiment 1B we switched to a new product category to begin to generalize our results. We asked some participants to create either an origami frog or crane, and offered them a chance to buy these creations with their own money. Most importantly, Experiment 1B was

designed to benchmark the magnitude of the IKEA effect by comparing participants' willingness-to-pay for their own creations to two different standards. First, we asked a different set of participants to bid on our builder's origami, examining how far above the market price our builders priced their own creations. Second, we asked experts to make origami and solicited bids for these creations, allowing us to see how closely in value our novice participants placed their amateurish creations to those made by experts.

METHOD

Participants ($N = 106$; 71 male, $Mage = 23.4$, $SD = 7.6$) at a university in the northeastern United Kingdom volunteered to complete the experiment after being approached in a student center, and were told they would have a chance to buy an origami creation if they participated.

We randomly assigned one set of participants – our builders – to make either an origami crane or an origami frog. We gave participants an instruction sheet (see Figure 1) and a piece of high-quality origami paper, and participants were given as much time as they wished to complete their creation. After they finished, we solicited their reservation price with a variant of the Becker-DeGroot-Marschak (1964) procedure, asking them to make a bid on their product between 0 and 100 cents (pretesting revealed that no participant bid more than £1.00). We told them we would draw a random number between 0 and 100; if their number was equal to or above that number, they would pay us that amount and take their creation home, while if their bid was below the number we would keep their origami.

Before we drew these random numbers, builders then completed an unrelated experiment in another part of the student centre while we asked a different set of participants – non-builders, who were blind to both builders' identity and bids – how much they would pay for our builders' origami, soliciting their reservation prices using the same BDM procedure. After placing their bids, these non-builders were told that the origami they bid on was actually going to be given to the builder, and they were given origami paper and an instruction sheet as compensation.

Finally, we asked two research assistants with a great deal of experience with origami to make several high quality frogs and cranes, and asked an additional set of non-builders to bid on these expert creations. We used the same BDM procedure such that these non-builders' bids were again incentive compatible.

RESULTS AND DISCUSSION

We conducted a 2 (product type: frog or crane) X 3 (bid type: participants' bids for their own creations, others' bids for participants' creations, others' bids for experts' creations) ANOVA. There was no main effect of product type and no interaction with bid type, $F_s < .21$, $p_s > .79$.

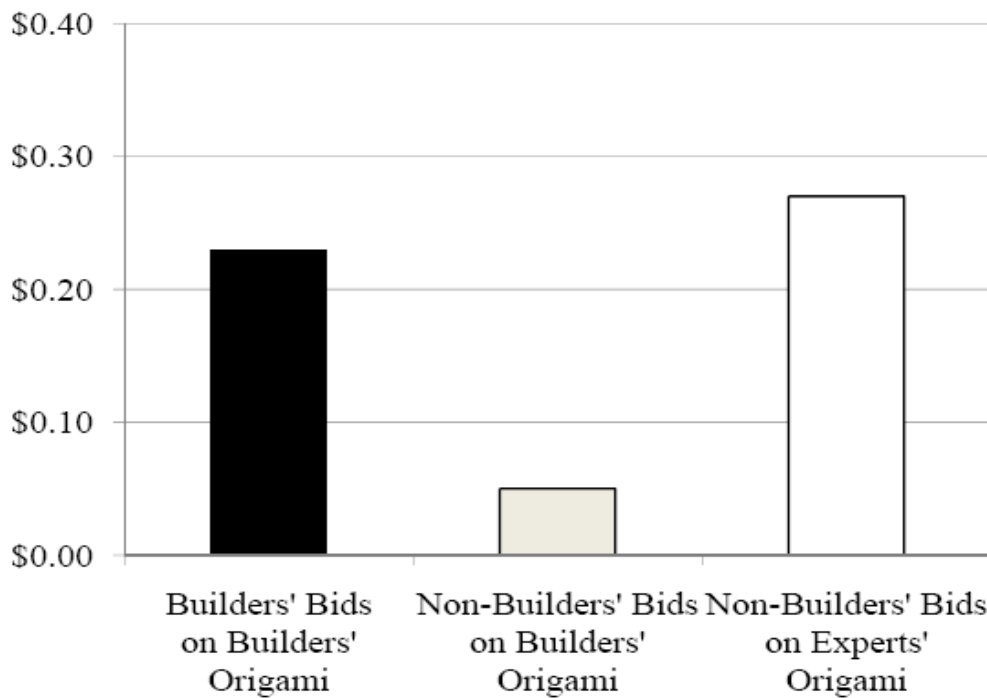
We did, however, observe the predicted main effect of bid type, $F(2, 100) = 5.34$, $p < .01$. We expected our builders to value their origami more than others did, and this was the case: Builders' valuation of their origami ($M = £0.23$, $SD = 0.25$) was higher than non-builders were willing to pay for these creations ($M = £0.05$, $SD = 0.07$). Thus, while the non-builders saw the amateurish creations as nearly worthless crumpled paper, our builders imbued their origami with value. Indeed, builders valued their origami so highly they were willing to pay nearly as much for their own creations as the additional set of non-builders were willing to pay for the wellcrafted origami made by our experts ($M = £0.27$, $SD = 0.26$). Non-builders' bids for builders' origami were significantly lower than both builders' bids for that origami and non-

builders' bids for expert origami, $t_s > 2.91$, $p_s < .01$, while the latter two bids did not differ, $t < 1$, $p > .45$

FIGURE 1

MEAN WTP FROM EXPERIMENT 1B

Builders bid more for their creations than did non-builders asked to bid on those creations, valuing them nearly as much as the market valued the creations of origami experts.



It is possible, however, that these results do not indicate that our participants truly believed that the market price of their creation was £0.23, but merely that they were willing to overbid for their creation to avoid losing it. However, we asked an additional set of students ($N = 14$) to fold origami cranes and collected their bids, and also asked them to estimate what the average student at their university would bid for their creation. The bids were strikingly similar, ($M_{self} = \$0.19$; $M_{others} = £0.21$), $t(13) = .45$, $p > .65$, offering some evidence that participants truly believed in the value of their creations.

EXPERIMENT 2: DIFFERENTIATING THE IKEA EFFECT

Experiment 1B suggests that the IKEA effect is large enough to cause people to value their creations as highly as the creations of experts, offering support for the considerable magnitude of the effect. In Experiment 2, we further explore the magnitude of the valuation that participants place on their self-made products compared to other products by using a different standard. While Experiment 1B showed that participants' WTP for their own creations was higher than that of dispassionate outside bidders, in Experiment 2 we examine how participants' bids for their own products compare to their bids for objectively similar products created by others. Our account holds that participants imbue products they have created with value, and

thus we predict that participants' bids for products they successfully complete themselves will be higher than their bids for the products that others have successfully completed. In Experiment 2, therefore, participants bid for their creations not using the BDM procedure, but against another participant using a sealed first price auction in which each bidder submitted a bid for each product, where the bidder with the highest bid for each product would receive that product and pay the price they offered.

In addition, Experiment 2 also differentiates the IKEA effect from two other plausible explanations for the impact of labour on valuation. First, previous research demonstrates that people prefer goods with which they have been endowed (Kahneman, Knetsch, and Thaler 1990; Langer 1975), and thus some of the overvaluation we observed in the previous studies may have been due merely to perceived ownership of the product rather than effort expended in creating it.

We therefore included a condition in Experiment 2 that replicates standard endowment effect manipulations, predicting that successful completion would create value over and above mere possession. Second, research suggests that time spent touching objects can increase feelings of ownership and value (Peck and Childers 2003; Peck and Shu 2009); we therefore included a condition in which participants both built and then "unbuilt" their creations, increasing their length of ownership and physical contact with the product, but undoing their successful completion of the task.

METHOD

Participants ($N = 118$; 49 male, $M_{age} = 19.7$, $SD = 1.7$) were undergraduates and graduate students at a university in the northeastern United Kingdom who were approached in the student center and dorms. In this experiment, we used sets of Legos of 10 to 12 pieces. When completed, the sets resembled the shape of a helicopter, a bird, a dog, or a duck.

Participants were run in pairs, and were randomly assigned one of the four Lego sets (members of each pair were always assigned different sets) and to one of three conditions. In the endowment condition, participants were provided with a pre-assembled set; in the build condition, participants assembled a set themselves; in the unbuild condition, participants built a set and then took that set apart.

All participants were then told to place bids on both their and their partner's set, and were told that the highest bidder for each would pay their own bid amount and take the set home.

Thus, the bidding procedure used in Experiment 2 required participants to take into account their own willingness to pay and their partner's bids – a kind of market price.

RESULTS AND DISCUSSION

We conducted a 4 (product type: helicopter, bird, dog, or duck) X 3 (condition: endowment, build, or unbuild) X 2 (bid type: own Legos or other's Legos) ANOVA, with repeated measures on the final factor. We observed a main effect of set, $F(3, 106) = 6.61$, $p < .001$, such that participants preferred helicopters and birds to dogs and ducks; this variable did not interact with our manipulations, however, $F_s < 1.49$, $p_s > .22$, and so we do not discuss it further.

We observed a main effect of bid type, such that people were willing to pay more for the sets that they had been assigned ($M = £0.54$, $SD = 0.69$) than those assigned to their partners ($M = £0.33$, $SD = 0.53$), $F(1, 106) = 11.07$, $p < .01$; replicating the general pattern of the endowment effect, participants valued a set they had been randomly assigned more than a set

assigned to another person. In addition, we observed a main effect of condition, $F(2, 106) = 7.68, p < .01$, such that bids overall were highest in the build condition than in the unbuild and endowment conditions.

Importantly, however, these two main effects were qualified by the predicted interaction between bid type and condition, $F(2, 106) = 3.20, p < .05$, indicating that the magnitude of the difference in bids was impacted by our manipulations (Table 1). Only in the build condition, as predicted, were participants' bids for their own creation significantly higher than their bids for their partners' creations, $t(39) = 3.08, p < .01$; building and then "unbuilding" sets, however, caused this difference to become non-significant, $t(39) = 1.20, p = .23$. This effect of destroying one's labour is particularly notable given that Lego sets are designed to be assembled and taken apart, and participants could have quickly and easily reassembled their set had they bid enough to own it. Finally, while directionally consistent with the endowment effect, bids for the two sets in the endowment condition were not significantly different, $t(37) = 1.30, p = .20$, offering evidence for the magnitude of the IKEA effect being over and above that due to endowment.

GENERAL DISCUSSION

In four experiments, we demonstrated the existence and magnitude of the IKEA effect, which occurs for both utilitarian and hedonic products, and is sufficient in magnitude that consumers believe that their self-made products rival those of experts. Adding to previous literature on effort justification, we also show that successful completion is an essential component for the link between labour and liking to emerge; participants who built and then unbuild their creations, or were not permitted to finish those creations, did not show an increase in willingness-to-pay. In addition, our experiments addressed several possible alternative explanations for the increased valuation that people hold for their own creations. We show that successful assembly of products leads to value over and above the value that arises from merely being endowed with a product, or merely handling that product; in addition, by using simple IKEA boxes and Lego sets that did not permit customization, we demonstrated that the IKEA effect does not arise solely as a result of participants' idiosyncratic tailoring of their creations to their preferences.

What psychological mechanisms underlie the increase in valuation when participants self assemble their products? In the introduction, we suggested that the increase in liking that occurs due to effort (Aronson and Mills 1959) coupled with the positive feelings of effectance that accompany successful completion of tasks (Dittmar 1992; Furby 1991) is an important driver of the increase in willingness to pay that we observe. Of course, effectance itself has multiple psychological components: actual control over outcomes and mere *perceived* control over outcomes (Bandura, 1977). Given that our participants are in "control" by building their own products yet assembling them according to preset instructions (i.e., "not in control"), further exploration of perceived and actual control is likely to lend insight into the IKEA effect. In addition, there are likely additional underlying mechanisms that vary by the type of product being assembled. For instance, the assembly of more hedonic products often results in the opportunity to display one's creation to others (Franke et al. 2010). Indeed, many of our participants who built Legos and origami in Experiments 1B and 2 mentioned a desire to show them to their friends, suggesting that the increase in willingness-to-pay for hedonic products may arise in part due to the social utility offered by assembling these products. We suggest, however, that social utility is likely to play a more minor role in increased liking for self-assembled utilitarian products like the storage boxes used in Experiments 1A (Thompson and Norton, in press).

MANAGERIAL IMPLICATIONS

Our exploration of the value that participants attach to their own labour is part of a broader trend in research exploring the psychology underlying consumer involvement, as companies have shifted in recent years from viewing customers as recipients of value to viewing them as cocreators of value (Firat, Dholakia, and Venkatesh 1995; Holbrook and Hirschman 1982; Prahalad and Ramaswamy 2000, 2002; Vargo and Lusch 2004). Companies now actively involve consumers in the design, marketing and testing of products (Bateson 1985; Fitzsimmons 1985; Lengnick-Hall 1996; Lovelock and Young 1979; Mills and Morris 1986). While our results demonstrate how involving consumers in creation can lead to higher willingness-to-pay, it is important to note that the IKEA effect we documented here is a retrospective, and not a prospective phenomenon: Having successfully built IKEA boxes or Lego sets, participants then valued the product of their labour more highly. If participants are unaware of the impact of their labour on their subsequent satisfaction with their products, then the task for marketers is more complicated. Indeed, when we asked students ($N = 51$) drawn from the same pool as used the studies above: "In general, what would you be willing to pay more for, products that you buy already assembled, or products that you buy with some assembly required," a full 92% said they would pay more for preassembled products, $\chi^2(1) = 36.26, p < .001$. While our results suggest that consumers may pay a premium for "did it yourself" projects, they may still be unwilling to choose to engage prospectively in "do it yourself" projects.

These results have implications for firms seeking to maximize customer satisfaction. The challenge for marketers lies in convincing consumers to engage in the kinds of labour that will lead them to value products more highly, especially given this general aversion to such pursuits.

Finally, the overvaluation that occurs as a result of the IKEA effect has implications for organizations more broadly, as a contributor to two key organizational pitfalls: sunk cost effects (Arkes and Blumer 1985; Staw 1981), which can cause managers to continue to devote resources to failing projects in which they have previously invested (Biyalogorsky, Boulding, and Staelin 2006), and the "not invented here" syndrome, in which managers refuse to use perfectly good ideas developed elsewhere in favor of their – sometimes inferior – internally-developed ideas. Our results suggest that when managers persist in pursuing failed projects and concepts, they may do so because they truly come to believe their ideas are more valuable: Not pursuing them would be leaving money on the table, and using a competitor's ideas would simply be choosing an inferior option. Not surprisingly, highly innovative projects are especially likely to generate over-commitment from managers (Schmidt and Calantone 1998): Those ideas that managers conceive of and labour on from the very beginning are those most prone to the overvaluation that results from the IKEA effect, suggesting that our intervention that eliminated overvaluation due to labour – forcing participants to "un-complete" their creations – is exceedingly unlikely to be one adopted by managers. While markets may sometimes correct these erroneous overvaluations, the IKEA effect may be resistant to any intervention, suggesting that the "not invented here" syndrome may be here to stay.

BIBLIOGRAPHY

1. Aiken, Edwin G. (1957), "The Effort Variable in the Acquisition, Extinction, and Spontaneous Recovery of an Instrumental Response," *Journal of Experimental Psychology*, 53 (1), 47-51.
2. Ariely, Dan, Emir Kamenica and Drazen Prelec (2008), "Man's Search for Meaning: The Case of Legos," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 67, 671-677.
3. Arkes, Hal R. and Catherine Blumer (1985), "The Psychology of Sunk Cost," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35 (1), 124-40.

4. Axsom, Danny (1989), "Cognitive Dissonance and Behavior Change in Psychotherapy," *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 234-52.
5. Axsom, Danny and Joel Cooper (1985), "Cognitive Dissonance and Psychotherapy: The Role of Effort Justification in Inducing Weight Loss," *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 149-60.
6. Bandura, Albert (1977), "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change," *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.
7. Dhar, Ravi and Klaus Wertenbroch (2000), "Consumer Choice between Hedonic and Utilitarian Goods," *Journal of Marketing Research*, 37 (1), 60-71.
8. Franke, Nikolaus and Frank Piller (2004), "Value Creation by Toolkits for User Innovation and Design: The Case of the Watch Market," *The Journal of Product Innovation Management*, 21, 401-15.
9. Franke, Nikolaus, Martin Schreier, and Ulrike Kaiser (2010), "The "I Designed It Myself" Effect in Mass Customization," *Management Science*, 56 (1), 125-40.
10. Furby, Lita (1991), "Understanding the Psychology of Possession and Ownership: A Personal Memoir and an Appraisal of Our Progress," *Journal of Social Behavior & Personality*, 66, 457-63.
11. Gerard, Harold B. and Grover C. Mathewson (1966), "The Effects of Severity of Initiation on Liking for a Group: A Replication," *Journal of Experimental Social Psychology*, 2, 278-87.
12. Gibbs, Brian and Aimee Drolet (2003), "Consumption Effort: The Mental Cost of Generating Utility and the Role of Consumer Energy Level in Ambitious Consumption," *Journal of Consumer Psychology*, 13 (3), 93-107.
13. Gilmore, James H. and B. Joseph Pine (1997), "The Four Faces of Customization," *Harvard Business Review*, 75 (January-February), 91-101.
14. Grant, Adam M. and Sharon K. Parker (2009), "Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives," *Academy of Management Annals*, 3, 273-331.
15. Hsee, Christopher K., Adelle X. Yang, and Liangyan Wang (2010), "Idleness Aversion and the Need for Justified Busyness," *Psychological Science*, 21, 926-30.
16. Kacelnik, Alex and Barnaby Marsh (2002), "Cost Can Increase Preference in Starlings," *Animal Behaviour*, 63 (2), 245-50.
17. Kahneman, Daniel, Jack L. Knetsch, and Richard Thaler (1990), "Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem," *Journal of Political Economy*, 98 (6), 1325-48.
18. Keinan, Anat and Ran Kivetz (forthcoming), "Productivity Orientation and the Consumption of Collectible Experiences," *Journal of Consumer Research*.
19. Lovelock, Christopher H. and Robert F. Young (1979), "Look to Consumers to Increase Productivity," *Harvard Business Review*, 57, 168-78.
20. Lucas, Richard E., Andrew E. Clark, Yannis Georgellis, and Ed Diener (2004), "Unemployment Alters the Set Point for Life Satisfaction," *Psychological Science*, 15 (1), 8-13.
21. Meuter, Matthew L., Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom, and Stephen W. Brown (2005), "Choosing among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies," *Journal of Marketing*, 69 (2), 61-83.
22. Mills, Peter K. and James H. Morris (1986), "Clients As "Partial" Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation," *Academy of Management Review*, 11 (4), 726-35.
23. Shirky, Clay (2008), *Here Comes Everybody: The Power of Organizing without Organizations*, New York: Penguin Press.
24. Staw, Barry M. (1981), "The Escalation of Commitment to a Course of Action," *Academy of Management Review*, 6 (4), 577-87.

ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА ВРАБОТЕНИТЕ КАКО СТРАТЕШКИ АСПЕКТ НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

UDK 005.332.4:005.963.1

М-р Мирјана Стојческа - Ѓорѓиоска

Бизнис академија Смилевски БАС

mirjanastojceska@gmail.com

Д-р Мимоза Серафимова

Факултет за туризам и бизнис логистика - Гевгелија

mimozaserafimova@yahoo.com

АПСТРАКТ

Ако се појде од фактот дека аспект со стратешка важност на компаниската конкурентност се вработените и квалитетот на нивните професионални компетенции од една, и перманентното зголемување на неговата социјална важност рефлектирана во потребата за активирање на сето знаење во општество базирано на знаење и желбата да се зголеми квалитетот човечкиот капитал и да се создадат подобри можности за развој сите членови на општеството, од друга страна, развојот на професионалните компетенции на секој поединец во образовните институции станува се побитен причинско - последичен сегмент наречен интересенти, вработени, акционери и заедница.

Образовните институции, како место за сеопфатен личен и социјален развој на интересентите, нудат комбинација на знаење и негова примена, развивање ставови и одговорности рефлектирани во резултатите на учењето, се важен чинител на пазарот на трудот профилирајќи кадри со различни нивоа на вакви способности, и нивниот квалитет го условува односот побарувач – понудувач со заедницата, регионот, па и со целото општество. Затоа, развојот на професионалните компетенции а вработените, повеќе од било која друга компаниска или организациска фела доаѓа до израз како потреба, причина и последица.

Клучни зборови: *Компаниска конкурентност, професионални компетенции, вработени, пазар на трудот.*

ABSTRACT

If we start from the fact that the main strategic importance to the company's competitiveness are the employees and the quality of their professional competence, from one side and the steady increase of its social importance reflected in the need to activate all the knowledge in the knowledge society and their desire to increase the quality of the human capital and create better opportunities for development for all members of the society, but from the other side the development of professional competencies of each individual in educational institutions is becoming more important cause - consequence segment called stakeholders, employees, shareholders and community. The educational institutions as place for a comprehensive personal and social development for the stakeholders, offer a combination of knowledge and its usage, developing attitudes and responsibilities reflected in the results of

learning are an important factor in the labor market profiling staff with different levels of such skills, and their quality determinates the relation between the demander and the supplier in the community, region as well as whole society. So, the development of the professional competencies of the employes is more than any other company and organization scene is emphasized like necessity, cause and consequence.

Key words: *companies competitivnes, professional competence, employes, labor.*

ВОВЕД

Учесниците во управувачката функција во компаниите, кои што го поставиле квалитетот и конкурентноста како целосна филозофија во основата на своето работење, ги насочуваат своите активности кон идентификување на најдобрите можни начини за задоволување на точно определени категории на интересенти, преку кои што компанијата ќе може да ја здобие и зацврсти својата конкурентна пазарна позиција, и истовремено да постави реален акцент врз долгорочната стратегија за остварување на добивка од своето работење. Вака ориентираните компании можеме да кажеме дека во целост се посветени кон пресретнувањето на потребите на своите целни пазари.

Имено, пристапот поставен врз погоре наведените основи претставува целосна ориентација на компанијата кон пазарот, а гледано од аспект на образовните институции, тоа би значело целосна нивна мотивираност од аспект на задоволувањето на своите интересенти преку профитот кој се јавува како разлика во квалитетот на знаењата кои интересентите ги добиваат од другите конкурентни образовни институции, а не од аспект на продажбата на знаењето како кванитативен ресурс на пазарот на трудот. Од тука произлегуваат насоките кон дефинирањето на образовниот квалитет од аспект на нагова конкурентност – дека образованието претставува процес преку кој што одделни членови или општествени групи го добиваат она кое што им е потребно, а чиј квалитет овозможува создавање, понуда и размена на знаења и вештини со другите во заедницата“.

Од друга страна, според управувачката функција, образовните институции се повеќе се опишуваат како институции чија цел не е просто да продадат знаење но тоа да се изврши на најдобар можен начин, во најголеми можни количини и со најдобар квалитет. Според тоа, размислата која се однесува на компаниите дека „...“, целта е да се разбере клиентот толку добро, така што понудените услуги потполно ќе се совпаднат со неговите потреби“, (P. Drucker), ние би дополните ...и да се совпаднат со потребите на заедницата и поребите на пазарот на трудот.

Наведените размисли упатуваат поглед кон образованието како економска категорија, и можеме да заклучиме дека неговата цел не е многу различна од онаа на компаниите затоа што крајниот негов резултат треба да претставува постигнување на одлична корелација помеѓу барањата на интересентите и понудата на институцијата, а според тоа постигнување на максимална побарувачка, при оптимални услови и соодветно на тоа здобивање на максимална долгорочна добивка гледана од аспект на квалитетно знаење кое е потребен профил на деловната заедница, функција од стратешка важност за сите инволвирани и зависни од образовниот процес.

Овој агол на гледање на работите иницира промени во процесот на управување во повеќе насоки, но во овој труд ќе го разгледаме влијанието на квалитетот на искусствените компетенции на вработените како аспект кој и тоа како влијае на нивото и квалитетот на знаењето, а со тоа и на конкурентноста на средните училишта во регионот.

ЛОКАЛНИ КАРАКТЕРИСТИКИ

За овој вид институции конкурентноста може да се смета за динамичен и континуиран процес на раст и развој, кој вклучува реорганизација, како одговор на констатирани потреби. Таа е процес на трансформација, премин од една состојба во друга, по иницијатива на внатрешни или надворешни фактори, а воедно вклучува поединци, групи или институции, што доведува до прегрупирање на постоечките вредности, практики и резултати“ (Morrison, 2003:13).

- На карактеристиките на промените во насока на регионалната конкурентност влијаат внатрешни или локални фактори. Fullan (2001:95) ја наведува следната категоризација на локалните карактеристики, а тоа се уписното подрачје и локалната заедница, членовите на Училишните одбори, директорите, наставниците и квалитетот на работните односи меѓу наставниците и учениците, но во нашиот труд ќе бидат разгледани следните:
- Уписното подрачје и локалната заедница: постојните искуства јасно зборуваат дека улогата на заедниците во управувачкиот процес на средните училишта силно варира, од целосна апатија до активно вклучување - каде што расположението се разликува од конфликтно до соработничко во зависност од условите, т.е. од крајните корисници.
- Наставници: со оглед дека интеракцијата со другите влијае на она што индивидуата го работи, контактот со други наставници е критична променлива. Подобрувањето на нивните професионални компетенции вклучува учење да се направи нешто ново и интеракциите се примарна основа за социјално учење. Новите значења, новите однесувања, новите вештини и верувања, најмногу зависат од тоа дали наставниците работат како изолирани поединци или споделуваат идеи, поддршка и позитивни чувства за својата работа.
- Квалитетот на работните односи меѓу наставниците е силно поврзан со успешноста на имплементација. Уште пред повеќе од 26 години, Little (во Fullan, 2001:97) го направил најдобриот пример за тоа како наставниците и директорите да работат заедно за постигнување на значајни реформи. Напредокот на училиштето е дефинитивно и целосно постигната цел, кога наставниците се вклучуваат во чести, константни и прецизни разговори за практичните искуства во наставата и нејзиното водење како активен процес.

Овие дискусии кај наставниците градат заеднички јазик соодветен на сложеноста на водењето на наставата, можат да разликуваат една практика од друга, споредувајќи ги нејзините позитивни аспекти со другите. Наставниците и менаџерите постојано се следат едни со други и треба да обезбедат евалвација на својата работа, со корисни проценки на нивното учење, од надворешен и внатрешен евалватор. Само таквите набљудувања и повратните информации може да обезбедат заедничка референца за меѓусебно поучување кое ќе овозможи квалитетни професионални компетенции. Наставниците планираат, проектираат и истражуваат за да подготват заеднички материјали со кои ќе го поддржат квалитетот. Со заедничката работа тие делат значителен товар за развој, кој бара долгорочен напредок, тие го потврдуваат нивното заедничко разбирање на новиот образовен пристап и ги зголемуваат стандардите за својата работа со цел да се разберат меѓусебно, но и со своите ученици. (во Fullan, 2001:98)

УЧЕНИЦИ

Широкиот спектар на производи во образовниот систем го сочинуваат учениците преку: иновациите, услугите, теоријата и знаењата кои тие ги поседуваат на крајот од образовниот процес (Lolwana, 2000:354), и тие можат да се анализираат од повеќе аспекти:

- Ученикот како производ

Производот е матурирано лице со потенцијал да придонесе за една институција или за општеството веднаш по дипломирањето. По завршување на процесот на образование, лицето треба да биде во можност да прифати улога во рамките на еден организациски систем и да овозможи препознавање и мерење на придонесот на неговата севкупна изведба. Произведувањето услуги, иновации, теории и знаење се повеќе неопипливи аспекти, но може да се развие систем за мерење, кој ефикасно ќе ги следи и оценува овие резултати, но овие производи честопати носат различна „потенцијална вредност“ во зависност од потрошувачот или крајниот корисник (исто, стр. 356).

- Ученикот како купувач

Понекогаш е многу тешко да се сфати концептот на образовниот систем, без да се идентификуваат купувачите - потрошувачите на образовните услуги, и јасно да се дефинираат нивните очекувања и потреби. Ова е веројатно една од најпознатите дебати на сите дискусии за примена на принципите за квалитет на образование, иницирана од прашањето - Кој е корисник на образовниот процес? Учениците се јасно идентификувани лица, без оглед дали ние ги гледаме како суровина, производ или како корисници на системот (исто, стр 361). Меѓутоа, учениците имаат витална улога како еден од многуте корисници на образованието како процес, затоа што се непосреден, внатрешен клиент на предавањата и дискусиите. За возврат, имаат добивка од голем број различни искуства и стануваат еден од производите на системот. Многу е тешко, ако не и невозможно, да се идентификува точката во која ученикот преминува од ресурс во клиент, а потоа и во производ, пак назад во ресурс во повисоко степенувана образовна институција, и така натаму (исто, 367).

Постојат тврдења дека ученикот не е производ на системот, туку на образованието како процес, наведувајќи ги компаниите како клиенти кои секоја година ги испитуваат финалните производи – учениците, со надеж за вработување на најдобрите достапни матуранти и дипломци.

ПРОЦЕСИ ПРИ ПРЕДВИДУВАЊЕ И ПРИЛАГОДУВАЊЕ НА ПОТРЕБИТЕ ВО ОКРУЖУВАЊЕТО

Според авторот (Griffin, 2008:17), постојат три важни процеси кои наставниците како вработени треба и мора да ги користат при предвидување и прилагодување на потребите во окружувањето во насока на својата конкурентност со другите слични институции:

- Скенирањето на окружувањето - надгледувањето на екстерното окружување, како би се предвиделе промените кои е можно да настапат, но и да се детектираат промените кои веќе се случуваат. Тоа означува континуиран процес на набљудување на промената, најчесто со долгорочна цел, а воедно претставува и рано предупредување за важните промени и идентификување на „слаби сигнали“ кои најавуваат некоја промена, што од своја страна е знак дека плановите и стратегиите треба да се менуваат. Целта на скенирањето е да се препознаат

клучните трендови и настани, што ќе овозможи конкурентска предност при упис на ученици.

- Мониторинг на окружувањето - искажано преку извештаите на деловната заедница и плановите за развој на локалната заедница овозможува следење на развојните трендови, клучните настани и активности кои се случуваат во окружувањето. Основна цел на мониторингот е со користење на одредени индикатори да се дефинираат промените во окружувањето и врз нивна основа да се дефинираат стратегиските правци за развој на училиштето кои ќе ги задоволи нивните идни потреби.
- Податоците за конкуренцијата помагаат да се согледаат јаките и слабите страни на другите средни училишта. Информираноста за конкуренцијата подразбира поседување на информации како основа за разумна проценка (исто, 23) .
- Една од најприменливите постапки за проценување на потребите на окружувањето ја развил Yukl, (2002:33) во чиј систем на проценка сугерира шест клучни чекори:
- Прибирање информации за секој идентификуван клучен фактор на окружувањето и за неговите трендови;
- Дефинирање на релевантните трендови значајни за училиштето, нивно детално истражување и анализа;
- Истражување на можното влијание на избраните трендови врз сегашните образовни услуги, од аспект на можности и опасности;
- Предвидување на идното движење на трендовите;
- Анализа на понатамошните можни ефекти на предвидените трендови поврзани со образовните услуги:
- под претпоставка ништо да не се превземе
- под претпоставка трендовите да се прифатат
- Проценка на импликацијата на претходната анализа во однос на донесување на стратегиска одлука;

Клучен проблем во проценување на окружувањето е идентификување на моменталните трендови кои се најзначајни за стратегиска анализа, и ефективно развивање на компетенциите на наставниците во таа насока. Одговорот најчесто треба да се бара во содржинската програма за мисијата на самата образовна институција, а овој чекор бара значителна креативност и способност за предвидување.

Според Drucker (2001), образовните институции денес „...мора да имаат видлива прегледност дека вработените се информирани и ја разбираат структурата на образовната институцијата. Таквата институција треба да има помалку вертикални слоеви, да е повеќе хоризонтално поставена. Вработените се третираат како еднакво вредни партнери, на кои не им наредуваме, но ги уверуваме“.

Управувањето со луѓе е „задача на пазарот“ и вистинското прашање не се однесува на тоа што ние сакаме, туку што сакаат другите, какви се нивните перцепции и вредности, нивните цели, кои се нивните резултати.

„Целта е од придобивките на специфични знаења од секој поединец да се постигне што поголема продуктивност“ (исто, стр. 71).

Еден од најголемите предизвици на 21-от век е реструктурирањето на образовните институции во насочувачи на промени. Насочувањето бара промена на околностите, видливост на промената како би се согледале нејзините придобивки на надворешните барања и внатрешна ефикасност (исто, стр.74).

„Во својата најдобра форма, тоа е стратешки приод на процес на стекнување или развивање на професионални компетенции што се базира на критични истражувања кои воопшто не му штетат на развојот“, вели Luutinen (2005:12).

Во иновативна институција, исто така се важни индивидуалните потреби. Што е потребно, треба да се научи, затоа мора да постои ситуација каде што може да се оцени потребата од взаемно учење. Синоним за иновативна институција е имплементирањето на „реинженерингот“, а се однесува на:

- „редизајнирање и креирање на процесот според вредностите и потребите на клиентот“ (Tichey, N. 2003:172),
- создавање „организација која учи“ (Senge, 2001:4)
- Според овој автор, за онаа организацијата која учи, што не се „реформира“ од надвор туку во својата внатрешност, постојат пет клучни дисциплини кои се днесуваат на човечките ресурси:
- Наставниците - да креираат сопствена визија, подобри опции и резултати.
- Споделување на визијата - заедничка цел на вработените, родителите и учениците.
- Ментални модели – вештина на рефлексија со фокусиран развој на перцепција и способност за унапредување на своите сопствени способности, но и на другите поединци.
- Тимско учење - преку групна интеракција.
- Системи на размислување - луѓето подобро учат преку ефективна меѓусебна размена и разбирање на промените и последиците од активностите. Се заснова на теоријата на сложеност и систем од повратни информации, а се развива врз конструктивистички промени (2001:7-8).

Но приоритет се вработените, и оние кои управуваат не смеат да ги запостават како аспект при одредување на текот на промената, бидејќи тие треба да ја имплементираат посакуваната промена и да предизвикаат внатрешни ефикасни промени, кои ќе се пресликаат во надворешни ефективни подобрувања прилагодени на потребите на окружувањето, а за тоа освен стручни, потребни им се и функционални компетенции.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Во овој труд појдовна претпоставка е дека конкурентноста на средните училишта зависи од квалитетот на професионалните компетенции на наставниците како внатрешен, и нивната способност за соработката со деловната заедница како надворешен фактор, кој ќе обезбеди континуирано подобрување и прилагодување на училиштето на потребите на окружувањето

Примерокот на истражување се состоеше од:

- примерок на средни училишта (24)
- примерок анкетирани наставници: (96)

- примерокот анкетирани претставници на деловната заедница: (24)
- примерокот анкетирани претставници на Советот на општината: (48)

Оценување на постојната практика се реализираше преку:

- а. ставови и мислења за нивната информираност за потребите на окружувањето;
- б. ставови и мислења за нивна активна вклученост;
- в. ставови и мислења за влијанието на квалитетот на нивните професионални компетенции во нивната конкурентност;
- г. Мислења и предлози за идни подобрувања на регионалната конкурентност;

ЗАКЛУЧОК

По обработката на добиените податоци, добиени се следните резултати:

Согледувања на наставници:

- потреба од програма за професионален развој со дефинирани критериуми и стандарди;
- донесување критериуми и документирање на интерните евалвации;
- организирање интерни едукации според идентификуваните потреби;
- презентација на достигнувањата како дел од уписната политика на училиштето;
- Согледувања на претставниците на деловната заедница и општината:
- прилагодување на содржините за ефективен трансфер на знаењата во практиката;
- потреба од соработка со вработувачите за задоволството од покажаните знаења на матурантите на работното место;
- подобрување на комуникацјата со менаџерите;
- препознавање влијаат наставниците на одлуките и решенијата на родителите;
- ургентно е потребно формирање тело кое на локално ниво ќе овозможи поддршка и перманентен развој на соработка која ќе ги балансира потребата и понудата на образовни струки и нивен квалитет;

Идни подобрувања на регионалната конкурентност:

- изнаоѓање решенија со кои ќе се надмине недоволната информираност и вклученост на наставниците и деловната заедница во институционалното функционирање на училиштата;
- реализирање ефективна самоевалвација на училиштето која ќе овозможи дефинирање мисија, воспоставување стратегија и постоење на демонстрирана посветеност на вработените во процесот на управување;
- спроведување интерна евалвација на вработените со дефинирани критериуми за вреднување, која ќе овозможи отворена комуникација меѓу вработените, менаџерот и членовите на УО, поддржана со документирани, системски собрани податоци;

- подобрување на квалитетот на постојниот систем на управување врз основа на стандарди за квалитет кои ги дефинираат клучните процеси и потребните ресурси;
- процесот на произведување стручни кадри треба да се конкретизира и следи низ систем на негово вреднување од страна на професионално тело;
- потребно е зголемување на надлежностите на членовите на деловната заедница, со што ќе се зајакне нивната надлежност во делот на влијание на отворање или затворање струки во средните стручни училишта, а кои ќе соодветствуваат со потребите на бизнис заедницата;
- потребна е поголема соработка со деловната заедница и нејзино инволвирање во работата на училиштата преку мотивирање со стипендии, вработување и обезбедување работна практика, регулирана со соодветна законска регулатива;
- конкретизирањето на обврските и недореченостите во постојната законска регулатива ќе ја пополни празнината во создавање слободно интерпретирање на постојните законски одредби;
- подобрена организација на менаџирањето – делегирани нивоа и задачи;
- воспоставување систем кој ќе обезбеди податоци и информации за сите интересенти;
- мотивирање за стекнување неформално искуствено знаење на вработените кое ќе обезбеди соодветен квалитет на наставата;
- реализирање структурирана самоевалвација која има идентификувани активности и процеси;
- организирање ефективни состаноци и донесување одлуки со консензус;
- документирање на процесите и активностите;
- подобрување на поставените приоритети;
- имплементација на подобрувањата;
- практикување акции за подобрување на практиката;
- евалвација на институционална функционалност;

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Drucker, P.F. 2000. The Age of Discontinuity, Guidelines to Our Changing Society. London: Transaction Publishers
2. Drucker, F. P. 2001. Managerski izazivi v 21. stoletju. Ljubljana: Založba
3. Drucker, P. 2003. „The effective executive”, University of Leicester
4. Fullan, M. and Hargreaves, A. 1998. What is Worth Fighting for Out There? New York, Continuum
5. Fullan, M. 2001. Leading in a culture of change, San Francisco: Jossey-Bass
6. Fullan, M.G. 2001a. The new meaning of Educational Change, 3rd edition, London: Routledge Falmer and Teachers College; New York: Columbia University
7. Lolwana, P. 2006. Does quality assurance improve the quality of education? 4th Sub-Regional Conference on assessment in education, 2006. Johannesburg: Umalusi: 353-367

8. Lyytinen, H. K. 2005. Change Management in Learning organization. Priručnik zatrening usavršavanje školskih menadžment timova u „demokratskom školskom menadžmentu“, Sarajevo - Tuzla: CES.
9. Morrison, K. 2003. Management theories for educational Change. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
10. Gitlow, G et al. 2000. Quality Management: Tools and Methods for Improvement. Burr Ridge, Illinois: Irwin, 2nd edition, pp. 24-29, 107-109.
11. Senge, P. 2001. Schools that learn. London: Nicholas Brealey
12. Senge, P.M. 2003. Peta disciplina: umijeće i praksa organizacije koja uči. Novi Sad: Adizes
13. Tichey, N. 2003. Managing Strategic Change. New York: John Wiley & Sons.
14. Yukl, G. 2002. Leadership in organizations. New Jersey: Prentice Hall, Fifth edition

ВРЕДНУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКИОТ ХУМАН КАПИТАЛ - ПРИЧИНИ ЗА И ПРОТИВ –

UDK 005.95/.96

М-р Габриела Крстевска

ЦИВКОН АГИ доо – Скопје

gabriella@t-home.mk

АПСТРАКТ

И покрај неодамнешните трансформации на пазарот на трудот кои се создадоа врз основа на глобалната конкурентност, финансиската криза, намалената ликвидност на стопанствата, владини интервенции и слично; сепак многу мали промени се случија во врска со „луѓето“ во организациите. Во време на фундаментални корекции во организациските структури, организациските култури и редизајн на составот на работната сила сепак не се направија никакви круцијални поместувања во начинот на кој што се управуваат луѓето, а уште помалку во однос на утврдување на вредноста која што тие ја претставуваат за организациите во кои што работат. Се случуваат небулозни ситуации во кои што една година менаџментот се грижи за тоа каде ќе се најдат доволен број на „таленти“ за пополнување на критичните работни позиции, а веќе во следната година се појавува грижа за тоа како да се ослободат организациите од постарите вработени како би им се ослободило место за прогресија и развој на помладите луѓе. Дали наоѓањето на соодветна метода за утврдување на вредноста на вработените и значењето кое тие го имаат за напредокот на организацијата може да придонесе за соодветен однос и третман кон незаменливиот организациски капитал, односно кон човечкиот (хуманиот) капитал.

Клучни зборови: *Организација, хуман капитал, вреднување, вработени.*

ABSTRACT

Despite the recent transformations of the labor market based on global competitiveness, financial crisis, reduced liquidity of the economy, governmental interventions etc... yet such little change was made in terms of the “people” in the organizations. In time of fundamental corrections in the organizational structures, organizational cultures and redesign of the content of the labor force, none crucial changes were made in the way of people’s management, let alone in the determination of the value they represent for the organizations they work in. Nebulous situations happen when the management one year cares if a suitable number of “talents” and experience would be found for filling in the critical work positions and then the following year their worries are how the organization can get rid of the older employees for making space to progression and development of the young one.

It is questionable whether finding a suitable method for determination of the employees’ value and their meaning for the company’s progress might contribute for an adequate relation and treatment towards the indispensable organization capital i.e. human capital.

Keywords: *organization, human capital, evaluation, employees.*

ВОВЕД

Луѓето се тие кои што имаат во себе единствена и својствена сила да генерираат вредност. Сите други варијабли, парите и кредитите, енергијата, машините и опремата не нудат ништо друго освен инертен потенцијал. По својата природа, овие варијабли можат да постојат но притоа неможат да создаваат вредности се додека определна личност (човек) не го покрене тој потенцијал ставајќи го во функции. Тоа задвижување го прави работникот од најниското хиерархиско ниво па се до најголемиот професионалец или топ менаџментот во организацијата, секако секој од нив во својата сфера и домен на работа и стручност. Но без оглед на функцијата која што тие ја имаат во организацијата, сепак пред се, секој од нив е човечко суштество, индивидуа сама за себе. Ова претставува еден од фактите кој придонесува за промена на сфаќањата кај стејкхолдерите, менаџерите, сопствениците на компаниите за вредноста и важноста на секој вработен поединечно, односно на организацискиот Хуман капитал.

Во денешно време, голем дел од менаџерите се свесни за фактот дека соработниците – вработените неизбежно не треба да ги сметаат за фактор на трошок (чинење) за организациите. Нивната вредност е потребно да се поистоветува и акцептира како **богатство**. Луѓето е неопходно да се сметаат како придобивка, а не како трошок, токму заради нивната уникатност да создаваат вредност каква што ниту еден друг ресурс не може да генерира. Секој напор било тоа да е формален или неформален е потребно да се направи за да се развијат вештините и способностите кои ќе обезбедат услови за луѓето, да тие понатаму можат максимално да придонесуваат, со што ќе се зголемува потенцијалот на организацијата во која творат но и на себе самите.

Во контекст на управувањето со организациите се правеле и сеуште се прават обиди, вредноста на вработените за организацијата на некој начин да се отелотвори, односно да и се додели определен израз кој што ќе ја опишува на најсоодветен начин. Едно такво вредносно ориентирано гледање на вработените, би овозможило на извесен начин спротивставување на нивно чисто калкулирање како фактор на трошок за организациите и со тоа самиот статус на човечките ресурси да расте. Во секој случај, при тоа не би смееле луѓето во ниту еден случај да бидат гледани како сопственост на организацијата или пак да бидат вреднувани како „роба, стока“. Таквиот однос би одговарал и наликувал на едно „робовладетелско стопанство“, и би бил далеку од еден модерен начин на разбирање на управувањето и стопанисувањето.

ХУМАН КАПИТАЛ

Самиот израз Хуман капитал е од поново време. Би можело да се каже дека овој термин потекнува од економистот Теодор Шулц (Theodore Schultz). Негово поле на интерес била состојбата на неразвиените земји во светот. Според него традиционалните економски концепти не успеваат да се справат со проблемот на неразвиеноста на таквите земји. Тој тврди дека подобрувањето на животот на сиромашните луѓе не зависи од земјата (почвата), опремата или пак енергијата. Според него подобрувањето се овозможува преку знаење. Тој, овој квалитативен аспект на економијата го нарекол „хуман капитал“. Шулц (1981) кој што е добитник на нобелова награда за мир во 1979 година го опишал овој поим на еден специфичен начин:

Замислете дека сите човечки способности се или вродени (природни) или пак се стекнати. Секоја личност е родена со определен сет на гени кои што ги определуваат неговите природни способности. Атрибутите на стекнат популациски квалитет, кои

што се драгоцени и можат да се зголемат со соодветна инвестиција, ќе бидат третираны како хуман капитал.¹¹

Во поново време, Fitz-Enz (2009) го опишува хуманиот капитал како комбинација на фактори како што се:

- Карактерните црти кои што личноста ги носи со себе во работата:
- Интелегенција, енергија, генерално позитивно однесување, оданост, верност
- Можноста на личноста да учи:
- Склоност (подготвеност), имагинативност, креативност, итност, вештина (да знае како нештата да се сработат)
- Мотивираноста за поделба на информации и знаење
- Тимски дух, ориентираност кон целите

Според него, најголемата иронија е во тоа што единствената економска компонента која што може да додава вредност за организацијата, а тоа е човечката компонента, е токму онаа која што е најтешко да се евалуира. Поради тоа, таа организациска предност најтешко и се менаџира.

Во Германија во 2004 година поимот „Хуман капитал“ бил прогласен за „табу“ израз на годината, што претставувало поттик за развој на голем број на критички дискусии поврзани со оваа тема. Изразот не бил критикуван само од антрополошка, етичка или социјална перспектива, туку и од аспект на стопанството и менаџментот. Во смисла на оперативното работење и управување, поимот „Хуман капитал“ за едни од јазична гледна точка (Хуман), а за други од страна на теоријата за билансот на организациите (Капитал) не бил соодветен.

ВРЕДНУВАЊЕ НА ХУМАНИОТ КАПИТАЛ

Денес при многу преземања и купувања на компании се стекнува впечаток дека купувачот по прво има интерес да ја купи организацијата без вработените. Вработените, особено сега, се гледаат како трошок за кадри како и за идни финансиски издатоци за фирмата. Се додека не може финансиски да се процени нематеријалната вредност на работната сила, при продажбата на компаниите истата не може да биде земена како одлучувачки критериум при трансакцијата. Згора на тоа, во ера на тешки економски времиња, инвестиции во развој на кадрите многу „колебливо“ се случуваат. Тоа е случај најверојатно поради тоа што повратокот на инвестицијата е немерлив и невозможно да се документира.

За прифаќање на гледиштето, човечките ресурси во организациите да се набљудуваат од еден чисто стопански и управувачки аспект (ослободен од сите антрополошки, етички и социолошки или други аспекти), потребно е потполно *оперативна терминологија*. Тоа важи уште повеќе, што од оперативна перспектива, како и од перспектива на Менаџментот на човечките ресурси, луѓето (вработените) не стојат во преден план како *индивидуи*. Многу повеќе се работи за нивната мотивација и квалификации кои ги поседуваат потребни за давање на личните услуги кон организацијата, кои што се неопходни и барани за да се реализираат организациските цели. Тие, „покрај материјалните фактори, понатаму создаваат уште еден важен фактор

¹¹ Fitz-Enz J. (2009): The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance, AMACOM, New York

на производство, и тоа не се самите луѓе што сепак при примена на компонентата „Хуман“ неспоредливо намерно се вметнува“¹².

Несоодветната транспарентност на нематеријалната сопственост на организациите во Германија го поттикнала тамошниот законодавец да издаде насоки и препораки за подобра информираност за пазарот на капитал. Според нив, организациските извештаи на крајот на годината, потребно е детално да информираат за нивниот Хуман капитал. Другите нематеријални сопствености како што се лиценци, патенти и марки неизбежно е при преземањето на организацијата, да бидат искажани во билансот на состојба. Персоналот од друга страна пак не важи за средство кое е достапно за продажба.

Анете Маршлих (Dr. Annete Marschlich, 2007), која работи на функција висок менаџер во PricewaterhouseCoopers во Минхен, вели дека: „кога организациите ќе ја утврдат вредноста на Хуманиот капитал има одредени нови сознанија за кои тие стануваат побогати“¹³. Покрај останатото, таа отвора и морални дилеми како што се:

- Смес ли вредноста на Хуманиот капитал воопшто да се мери?
- Дали изразот Хуман капитал е сепак несоодветен за користење бидејќи со тоа последниот бастион на човечноста станува само обичен субјект на економските принципи?
- Зарем не треба уште да важи правилото дека „секоја вредност има своја цена“?
- Но луѓето немаат вредност, туку имаат свое достоинство и положба (и заради тоа немаат цена)?

Подржувачите на теоријата за вреднување на Хуманиот капитал сепак не бараат *индивидуалната компетентност* на вработените да стане конечно предмет на работа на економските принципи. Овој аспект доаѓа до израз кога едно лице потпишува договор за вработување, со што би се ставиле во рамка очекувањата како на организацијата така и на самото лице. Дискусиите кои се развиваат за Хуманиот капитал се повеќе реакција на веќе постоечката економска проценка на трошоците од работењето, она што би било потребно е избалансирано економско „билансирање“ базирано на организацискиот капитал и имот.

Од еден друг агол гледано пак, сосема е нејасно што треба едно вреднување на Хуманиот капитал да опфати. Тука секако постојат многу недоразбирања. Изборот на вреднувањето на влезните параметри би одлучувале веројатно најмногу во добивањето на бараната вредност. Комплексноста на проблемот, да се измери целокупната компетентност и вештини на една индивидуа која што е неизбежно потребна, ги наминува сите граници на разумни димензии и мерење.

Ваквиот обид препознава дека голем дел од образованието (формално и неформално) е многу драгоцено токму поради што тоа не е непосредно подредено на некоја веднаш употреблива цел.

„Вреднувањето на Хуманиот капитал треба да се води од скромни цели: Едно финансиско вреднување на ХК ги поврзува принципите на билансирањето и параметрите на менаџмент на човечките ресурси, со цел да се постават основните димензии за мотивираноста и подготвеноста на една организација соодветно да ги одреди и постави работните единици во своите редови“¹⁴.

¹² Thielmann-Holzmayr C.: Humancapital oder Personalvermögen? Eine betriebswirtschaftliche Betrachtung; 2005, стр.2

¹³ Marschlich A., Bewertung des Faktors Mensch, Frankfurter Allgemeine FAZ.NET_29.12.2007 [online: <http://www.faz.net/artikel/C30350/karrieresprung-bewertung-des-faktors-mensch-30023223.html>]

¹⁴ Исто, стр.2

Колку повеќе организациите го сфаќаат развојот на хуманиот капитал како интегрален дел на нивната бизнис стратегија, толку може да се очекува значителен пораст на потребата од вреднувањето на учењето. За жал не е забележан некој силен и јасен запис за тоа дека функцијата на учење била поместена кон стратегиските потреби на организацијата, оптимизирајќи ја алокацијата на ретките ресурси за индексирање на приоритетните потреби на бизнисот, и демонстрирајќи ги притоа вредностите во својство на бизнис придобивките наспроти тренинг активностите.

Според Маршлих, соодветно на генералните начела за вреднување на нематеријалната сопственост, вреднувањето на „имотот во луѓе“ би требало да ја следи следнава логика:

- 1.Најнапред треба да се утврди една база, основа за вредност. Таа ја опфаќа бројката на соработници по работна позиција (функција) како и нивната вообичаена заработувачка на пазарот. Оттука може генерално очекуваниот придонес да се утврди. Основата за вредност може во принцип да стане фактор за утврдување на придонесот преку следење на кадрите.
- 2.Од основата за вредност потребно е да се одбие загубата на вредност која што се создава преку перманентната загуба на *знаењето* и флукуацијата на работната сила. Мерките за развој, кои што можат да ги опфатат и индивидуалното квалификување, како и структурното предавање на знаење, делуваат спротивно врз намалување на знаењето.
- 3.Крајната и вистинската *сила* на персоналот зависи од специфичните мотивациони фактори. Тука, основата за вредност може да дејствува како индикатор на мотивираноста и посветеноста на вработените. Силата ја релативизира утврдената основа во позитивна или негативна насока и овозможува една прогноза за идниот развој на вредностите.

Добар менаџмент на човечките ресурси, а во рамките на таа функција менаџирање на хуманиот капитал на организациите би требало да им даде значителни зголемувања во продуктивноста, ефикасноста и перформансите на вработените. Солидниот „контролинг“ на кадрите преку избор на соодветни индикатори, најчесто е во позиција да води меродавна евиденција. Искуството сепак покажува дека оптималната контрола го губи своето значење кога придонесот во растот на вредноста на организацијата не се мери.

ХУМАНИОТ КАПИТАЛ, ФАКТОР НА ПРОИЗВОДСТВО

Хуманиот капитал генерално може да биде дефиниран како многу универзален поим, а од друга страна пак возможно е да се разгледува во економски контекст, т.е. како фактор на производството. Третманот на човечкото суштество како економски ентитет во чисто пазарен контекст честопати знае да предизвика одредени конфузии и спротивставености бидејќи се гледа како упростување, намалување, симплификација на човечките вредности. Сепак таквото поедноставување е потребно заради дистинкција помеѓу различен сет на перспективи и цели.

Пример за објаснување на таквата потреба е следното:

Помеѓу генералното и стручното образование постои дистинкција, разлика. Генералното образование на индивидуата ѝ дава знаење со помош на кое таа ќе може да партиципира во општеството, т.е. знаење од социјална, културна, економска и други сфери. За разлика пак, стручното образование акцентот го става претежно на побарувањата кои произлегуваат од пазарите на труд, т.е. единствено економската сфера и со такви знаења ја обезбедува индивидуата.

Според тврдењата во студијата направена од страна на DeutscheBankResearch¹⁵, Хуманиот капитал и приходот се многу тесно поврзани. Тоа важи за секој поединец одделно, како и за целокупното стопанство на една држава. Хуман капитал кој е стекнат преку подобро и подолготрајно обучување и образование овозможува поефикасно и побрзо работење, повисока продуктивност, полесно прифаќање на нови идеи и методи, повеќе иновации и креативност. На тој начин, поразвиен Хуман капитал води кон повисоки производствени резултати по вложени работни часови: работната продуктивност расте. Неизбежно мора да се напомене дека за време на образованието, студентите не му се на располагање на процесот на производство што секако, од макро гледна точка, краткорочно го намалува потенцијалот за раст на целокупното стопанство. Но тоа време претставува опортунитетен трошок.

Како што зголеменото вложување во материјални средства, на пример машини, ја зголемува продуктивноста, така на многу сличен начин поразвиениот Хуман капитал го овозможува таквиот раст. Ваквата поврзаност помеѓу продуктивноста и ХК, од страна на емпиријата и економската политика предолго е запоставена. Најголемиот број на модели за предвидување на идниот приход сеуште се базираат исклучиво на искористените материјални средства и вложената работна сила.

Еден необучен работник постојано да се обезбедува со се понови и покомплицирани машини не води кон задолжително зголемување на продукцијата. Поверојатно е дека производството позначително ќе почне да расте доколку дополнителните парични средства не се вложат во нови машини, туку тие се инвестираат во развој на организацискиот Хуман капитал. Сепак од таквата инвестиција можно е создавање на евентуални конфликти на интереси бидејќи барем еден дел од ново стекнатото знаење останува врзано и заклучено во самиот вработен и негово можно напуштање на фирмата ќе значи и изнесување на тоа знаење од организацијата засекогаш. Во Кина голем број на организации имале такво искуство во првите години од овој век.

ЗАКЛУЧОК

За жал во времето и во условите во кои што живееме вреднувањето на хуманиот капитал се уште не се врши на начинот и на нивото на кое што тоа го заслужува. Хуманиот капитал, како нешто што нема лесно утрдлива и конкретна финансиска вредност сеуште не се зема во вид како конкретен капитал на една организација па поради тоа не му се придава потребната и заслужената позиција во организациите. Веројатно токму отсуството на релевантни показатели и сознанија за реалните вредности во оваа сфера е причина повеќе за таквиот однос.

Хуманиот капитал до денес е сеуште еден „виртуелен“ дел на вредноста на организацијата. Неговото зголемување води кон зголемување на организациската вредност. Развојот на Хуманиот капитал може да се контролира со воведување на соодветни инструменти за контрола како и за личен развој на вработените. Вредноста на Хуманиот капитал претставува единствено финансиски доказ за успешноста на еден менаџмент на човечките ресурси.

Се до моментот додека хуманиот капитал не отпочне да биде вреднуван како бенефит за организацијата, се дотогаш вложувањето во „мозокот“ на вработените како во капитал на организацијата ќе се смета за трошок за организацијата, наместо на истото да се гледа како на долгорочна инвестиција која што е од обостран интерес, како за индивидуата така и за самата организација.

¹⁵Deutsche Bank Research. Economics: Aktuelle Themen (nr.324/2005), Globale Wachstumszentren, Humankapital wichtigster Wachstumstreiber, Erfolgsmodelle für 2020 [online: http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000188568/Humankapital+wichtigster+Wachstumstreiber+-+Erfolgsmodelle+f%C3%BCr+2020.pdf].

Голем напредок во оваа сфера би претставувало кога организациите во иднина би можеле вредноста на вработените и трошоците направени за нив да ги спротивстават и на тој начин да ги мерат. На тој начин секторот за МЧР би бил во состојба, преку еден т.н. „биланс за вработените“ да даде свој придонес во стратегиските одлуки кои што ги носи организацијата.

Иднината ќе ја градат успешните организации кои ќе бидат тоа врз основа на сознанијата за вистинската вредност на хуманиот капитал. Организациите-менаџерите кои ќе ја препознаат вредноста на ХК ќе опстојат и ќе се развиваат. Сите други ќе бидат минато или во најдобар случај само следбеници.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Deutsche Bank Research. Economics: Aktuelle Themen (nr.324/2005), Globale Wachstumszentren, Humankapital wichtigster Wachstumstreiber, Erfolgsmodelle für 2020 [online: http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000188568/Humankapital+wichtigster+Wachstumstreiber+-+Erfolgsmodelle+f%C3%BCr+2020.pdf]
2. Fitz-Enz J. (2009): *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*, AMACOM, New York
3. Hall B.W. (2008), *The New Human Capital Strategy*, AMACOM, New York
4. Ingham J. (2007): *Strategic Human Capital Management-Creating Value through People*, Elsevier, Oxford
5. Marschlich A., *Bewertung des Faktors Mensch*, Frankfurter Allgemeine FAZ.NET_29.12.2007 [online: <http://www.faz.net/artikel/C30350/karrieresprung-bewertung-des-faktors-mensch-30023223.html>]
6. Thielmann-Holzmayr C.: *Humancapital oder Personalvermögen? Eine betriebswirtschaftliche Betrachtung*; 2005
7. www.welt.de/print-welf/qarticle164072/Humankapital_fuer_die_Bilanz.html

РАЗВОЈОТ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ ВО ИМПОРТЕРСКИ ЦЕНТАР ЗА ВОЗИЛА, ОД НЕГОВОТО ОСНОВАЊЕ ДО ДЕНЕС

UDK 005.336.4:[658:629.331(497.7)]

М-р Васил Стамболиски

Бизнис академија Смилевски - БАС

vstamboliski@yahoo.com

Проф. д-р Ванчо Донеv

Машински факултет, Скопје

vandon@mf.edu.mk

Проф. д-р Радмил Поленакoвиќ

Машински факултет, Скопје

radepole@mf.edu.mk

АПСТРАКТ

За поле на истражување во овој труд, авторите одбраа еден од најголемите импортерски центри за продажба и сервисирање на нови возила на територијата на Република Македонија. Се работи за компанија која опстојува на пазарот од 1990 година и во текот на нејзиното постоење посветува големо влијание на развојот на интелектуалниот капитал како едед од влијателните фактори за справување со конкурентноста. Разгледана е организациската структура и кадровскиот потенцијал кон крајот на деведесетите, за да со дејствување на ова поле во текот на изминатите десет години, направен е систем за вработување на нови кадри и систем на перманентно следење и обука на работниот кадар по неговото вработување. Во трудот авторите ќе дадат осврт и анализа и на соработката на компанијата со стручните училишта и факултетите, како расадник на кадри и влијанието на истото во зголемувањето на конкурентноста на компанијата, за да на крајот се даде заклучок и се разгледа воспоставениот систем на обука и евалуација на работниот кадар како главен фактор за зголемување на интелектуалниот капитал во една компанија.

Клучни зборови: *Интелектуален капитал, импортерски центар, обука, работен кадар, евалуација.*

ABSTRACT

As a field of research of this paper, the authors have chosen one of the biggest importer centers for sales and service of new vehicles on the territory of the Republic of Macedonia. It is a company which has been active on the market since 1990 and during its existence it has been paying a great attention on developing the intellectual capital as one of the influential factors for dealing with the competitors.

The organizational structure and human resources' potential at the end of 90's have been considered, so by acting in this field in the last 10 years, a system for new employment and a system for their permanent monitoring and training after the employment have been made.

The paper will include analyses and cooperation of the company with professional schools and faculties as nursery garden of cadre and the influence of the same in increasing the competitiveness of the company. Finally the authors will make a conclusion in order to consider the established training system and evaluation of the cadre as a main factor for increasing the intellectual capital in a company.

Key words: *Intellectual capital, Importer Center, Training, Working calendar, Evaluation.*

ВОВЕД

Концептот на интелектуалниот капитал се појави во почетокот на деведесетите години на дваесетиот век, кога пазарната вредност на компаниите почна поеќеструко да ја надминува неговата книговодствена вредност на вкупниот материјален и финансиски имот. Иако некои истражувања се правени и предходно, револуцијата во проучувањето на интелектуалниот капитал ја направи Thomas A. Stewart, и денес е еден од водечките истражувачи во ова поле, поставувајќи ги темелите на новиот концепт.

Stewart го дефинира интелектуалниот капитал како: „Знаења, вештини и способности на вработените; од истражувачкиот тим, па се до мануелните работници кои развиваат илјадници различни начини за подобрување на ефикасноста на компанијата.

Интелектуалниот капитал е колаборација; заедничко учење на компанијата и нејзините клиенти, која остварува цврста врска помеѓу нив и која осигурува нивна долгорочна успешна деловна соработка“.

Интелектуалниот капитал е знаење на вработените, кое тие го претвораат во вредност на пазарот. На пазарот може да постојат многу паметни луѓе, но доколку тие или нивната компанија не успеат тоа знаење на го продадат на пазарот, тогаш нивното знаење не може да се нарече интелектуален капитал. Тие тогаш се само потенцијал на компанијата и ништо повеќе.

Изразот „интелектуален“ означува дека изворот на капиталот е интелект, т.е. знаење во различни облици, а се среќаваме со два негови појдовни облици:

Материјален, во облик на планови, нацрти, патенти, лиценци, бази на податоци, прирачници, дневници, корпоративски стандарди, компјутерски програми, и.т.н.

Нематеријален, кој се наоѓа во главите на вработените (знаење, визији, способност за делување, решавање на проблеми, водство, култура, искуство,...), а во КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРАта се нарекува скриено знаење.

Освен знаењето на вработените (човечки капитал) теоријата на интелектуалниот капитал се темели и на структурен капитал и на капитал на клиентите, (Bontis; Edvinsson i Malone; Roos; Stewart):

- **Човечкиот капитал** е дефиниран како занење, искуство, способност, умевање, креативност и иновативноста на поединецот. Паметните поединци не се предуслов за успешност на компанијата. За да се искористи знаењето еднакво е потребна интелигентна организација, која од секој поемец ќе го извлече најдоброто и ќе го води кон одредена цел (управување со знаењето). Познатиот Хрватски теоретичар за интелектуалниот капитал проф. Анте Пулич, ја воведува

и категоријата **хуман капитал**. Сите вработени представуваат **човечки капитал**, но само оние кои допринесуваат при стварањето на вредноста представуваат **хуман капитал**. Структурниот капитал го претставува она што ќе остане во компанијата откако вработените ќе заминат дома.

- **Структурниот капитал** е производ на работата на човечкиот капитал во минатото, а него го сочинуваат: патенти, концепти, модели, мрежи, системи и организациска култура.
- **Капиталот на клиентите** ги вклучува односите со купувачите и добавувачите, имињата на брендovите, трговските марки, па дури и репутацијата или сликата која ја имаат клиентите за компанијата. [1]

За да можат авторите да одговорат на барањата на трудот, избран беше еден од најголемите продажно сервисни импортерски центри за нови возила на територијата на Република Македонија. Компанијата работи од 1991 година на Македонскиот пазар и веќе има организациска поставеност во сите сектори од нејзиното работење. Направена е анализа на организациската структура, начинот на негување на интелектуалниот капитал, како и на организациското учење во минатото. Разгледан е системот на градење на интелектуалниот капитал и новата организациска структура, како и соработката на компанијата со средните училишта, факултетите и научните институции, како извори на интелектуален капитал, за да на крајот се даде заклучок за зголемувањето на конкурентноста на компанијата како резултат на водењето грижа за интелектуалниот капитал во истата.

ТЕКОВНА СИТУАЦИЈА И ИСТРАЖУВАЊЕ

Авторите на овој труд го започнаа истражувањето со анкетирање на оснивачите на компанијата и на менаџерскиот тим. Од тројца вработени во 1991 година, и станувањето на импортер на познат бренд на возила, кон средината на деведесетите компанијата вработува уште неколку вработени, за да кон крајот на деведесетите, прво направената организациска структура изгледа на Слика 1:

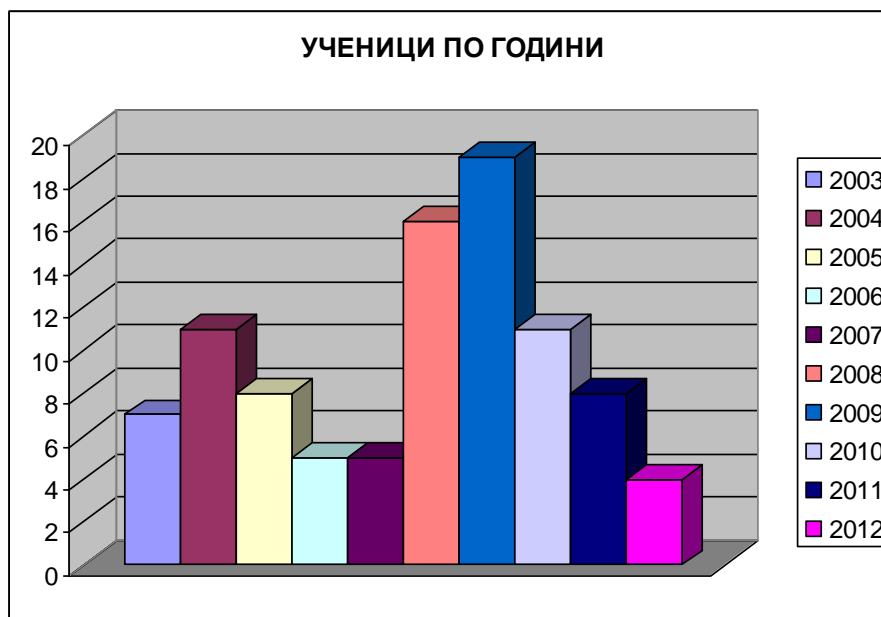


Слика: 1. Организациска структура на компанијата кон крајот на деведесетите

Во овој период не станува збор за некаков вид на интелектуален капитал, бидејќи условите на работење како и пазарот се такви и бараат само квалитетен производ, па прикажаната организација и ги задоволува потребите. [2]

Почетните години од новиот милениум се пресудни за растот и високо-профитабилното работење на компанијата која заради, зголемената конкуренција, а и поради налагањата на принципалот кој го застапува, почнуваат првите знаци и чекори во развојот на интелектуалниот капитал. Се започнува во тој период со првото вработување на високообразовни кадри од структурата на машинството и возилата, кои имаат за цел да го развијат интелектуалниот капитал, да формираат систем за обука и да водат грижа вработените во тој поглед, да соработуваат со стручните училишта, високо образовните установи и научно истражувачките институции во областа, како важен предуслов во конкурентноста на компанијата со останатите компании од автомобилската индустрија. [3]

Истражувањето покажува дека првата практична настава ја изведува еден ученик од авто сообраќајното средно училиште во учебната 1998/1999 година, за да во текот на годините бројот на практиканти се зголемува. Графиконот на бројот на поминати практиканти во компанијата на обавување на нивната практична работа низ годините е прикажан на Слика 2.



Слика 2. Број на практиканти кои поминале практична настава во компанијата низ годините

Во периодот од 1998 година па до денес во компанијата поминуваат 74 ученици, студенти и пост-дипломци за обавување на нивната практична работа и теренска студентска практика.

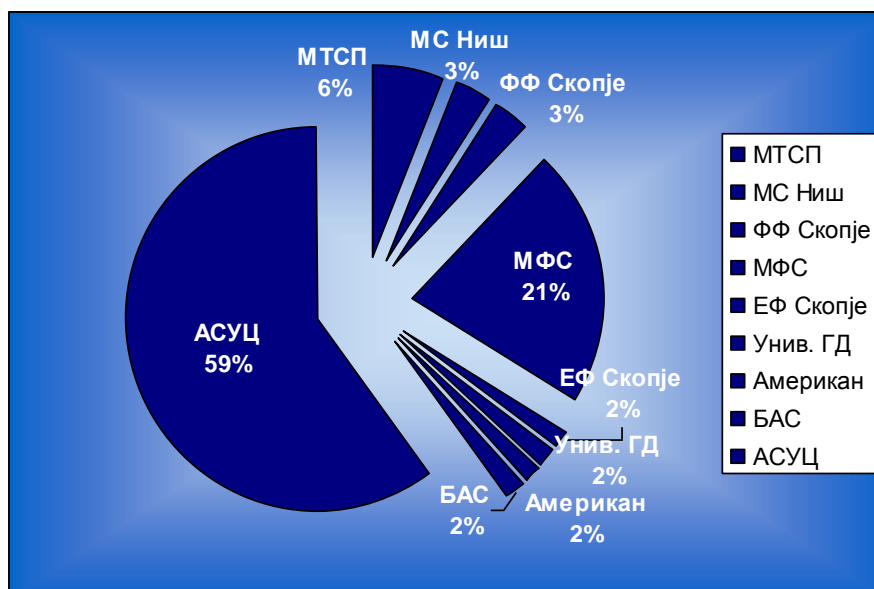
Како соработници на компанијата во обуката и во јакнењето на интелектуалниот капитал се јавуваат следните институции:

- Авто Сообраќаен Училишен Центар „Боро Петрушевски,, Скопје,
- Министерсрво за труд и социјална политика на Република Македонија, преку своите проекти за дообука на кадри и за практична настава на веќе дипломирани студенти,

- Електро Техничко Училиште „Мија Стојмировиќ,, Ниш, Република Србија, како меѓународен проект на размена на ученици,
- Филолошки Факултет Скопје при УКИМ,
- Машински Факултет Скопје при УКИМ,
- Економски Факултет Скопје при УКИМ,
- Факултет за Логистика при Универитет Гоце Делчев Штип,
- Американ Колеџ Скопје,
- БАС – Бизнес Академија Смилевски Скопје.

Истражувањта во компанијата покажуваат дека посетата на учениците, не се темели само на едноставно поминување на времето во компанијата. Истите земаат активно учество во работењето, пред се во пост-продажниот сектор, а за време на практичната настава будно се следени од своите ментори и проверувани низ низа тестови како усмени така и писмени. Направени се голем број на матурски и дипломски трудови како и проектни извештаи и задачи во кои вработените и студентите активно работат на реални примери и во реални услови. Поголем дел од вработените се и во комисиите за време на одбраната на изработените трудови.

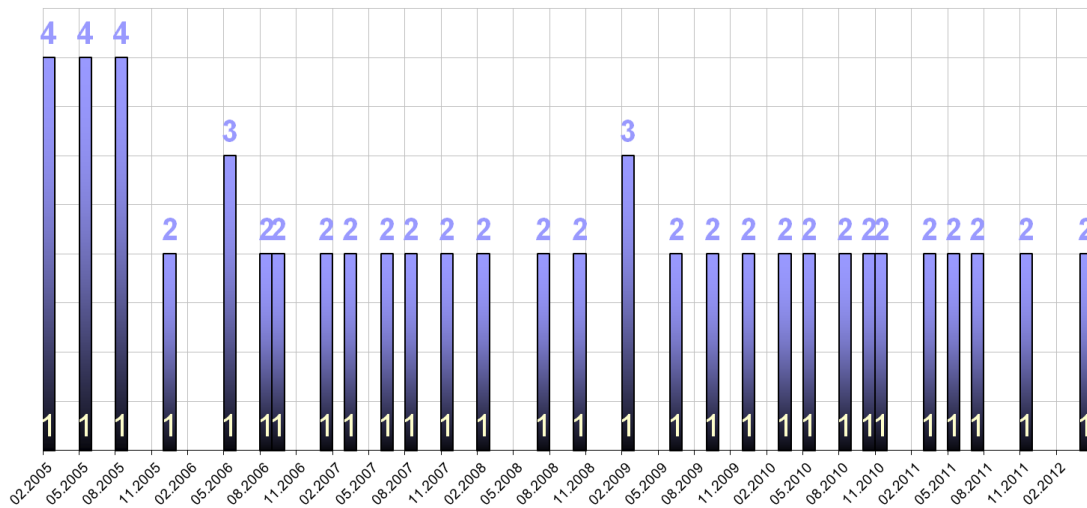
Процентуалната застапеност на споменатите училишта, факултети и институции, во извршувањето на практичната настава во компанијата е дадена на Слика 3.



Слика 3. Процентуална застапеност на институциите во извршување на практичната настава во компанијата

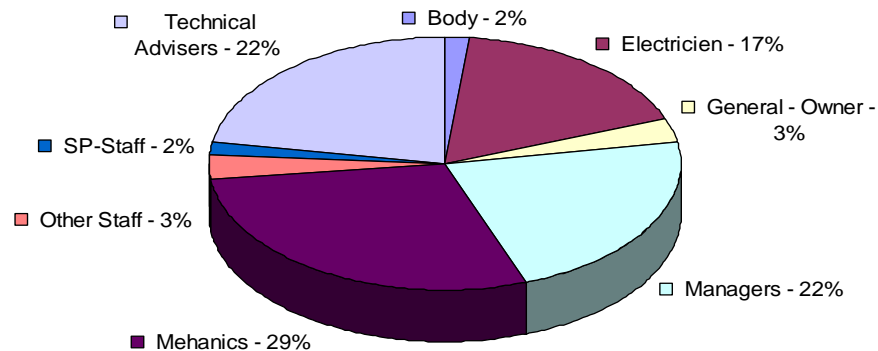
Покрај соработката со споменатите институции, кои се и најдобар расадник на млади кадри кои би ги пополниле новите и испразнетите работни места во компанијата, истата води грижа за интелектуалниот капитал на вработените кои перманентно се обучувани како во компанијата според процедурата Обука ЕУИ-622-101 од системот за квалитет ИСО 9001/2008, согласно Политиката за квалитет на компанијата, така и во Регионалниот центар за обука во Загреб од страна на принципалот кој е отворен во 2000

година. На почетокот со мал број на учесници, да од 2005 година компанијата редовно праќа на обука поголеми групи и тимови од пост-продажната мрежа на компанијата во Регионалниот центар за обука. На Слика 4, може да се види дека од 2005 година до денес извршени се 29 тренинг сесии, во 66 работни денови, со вкупно поминати 297 слушатели, и 63 различни вработени во Регионалниот центар за обука. [4]



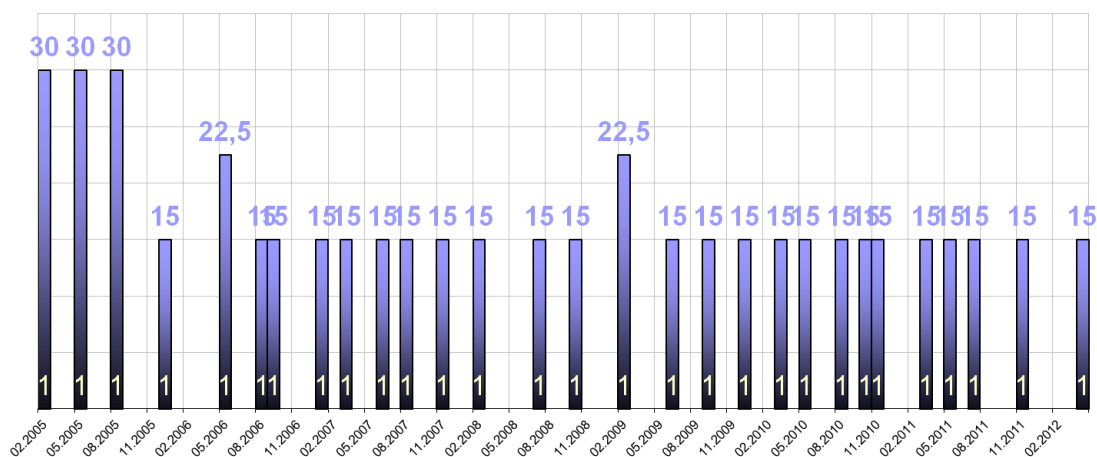
Слика 4. Број на тренинг сесии во Регионалниот центар за обука

Процентуалната застапеност на профилите на работни места од споменатите 297 слушатели низ годините во регионалниот центар за обука е даден на Слика 5.



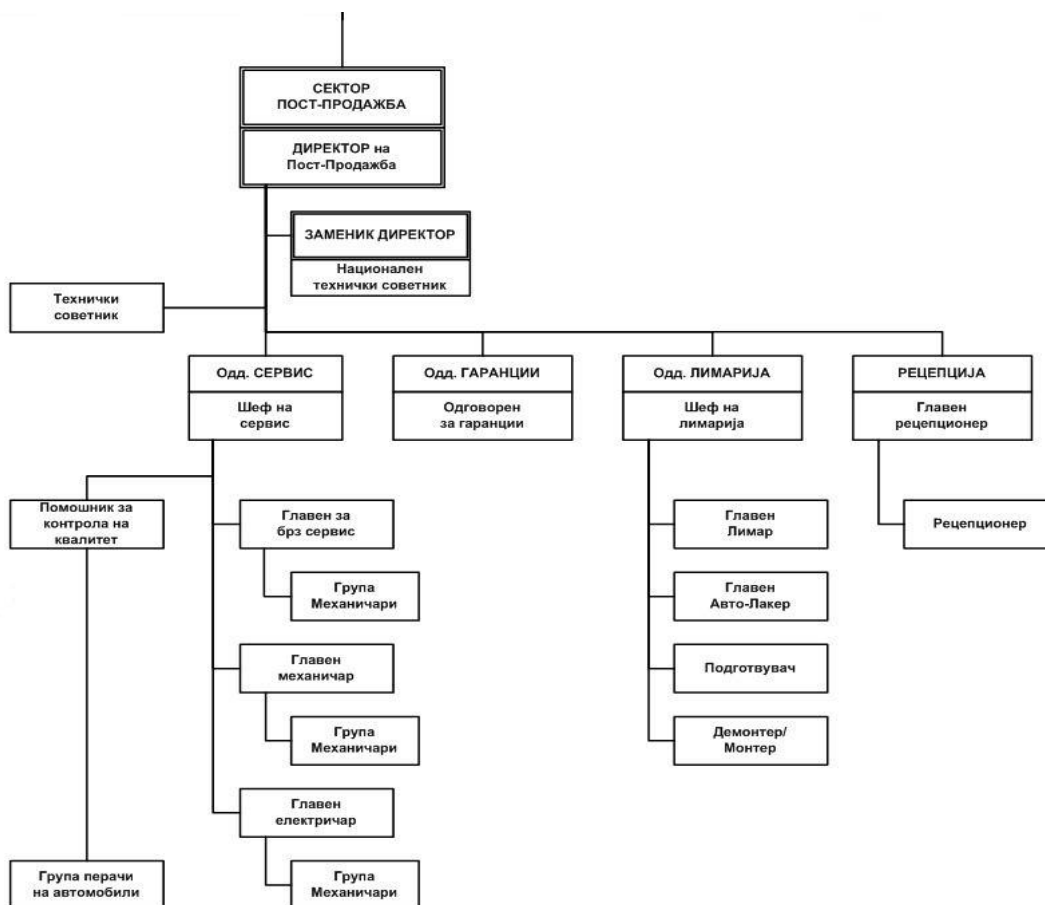
Слика 5. Процентуална застапеност на работни профили на тренинг сесиите во Регионалниот центар за обука

Истражувањата покажуваат дека за периодот од 2005 година до денес во регионалниот центар за обука се испорачани 495 тренинг часови, а бројот на примените тренинг часови од страна на вработените на компанијата и мрежата се 4807,5, што е представено на Слика 6.



Слика 6. Број на испорачани тренинг часови од страна на регионалниот центар за обука

Со текот на годините како растеше интелектуалниот капитал на компанијата и мрежата така доаѓа и до измена на хиерариската структура на компанијата, со нови работни места, нови сектори и нови вработени, како основен предуслов за квалитетно задоволување на клиентите и конкурентноста на компанијата. Новата организациска структура на секторот за Пост-Продажба на компанијата денес е дадена на Слика 7. [5]



Слика 7. Денешна организациска структура на секторот за Пост-Продажба

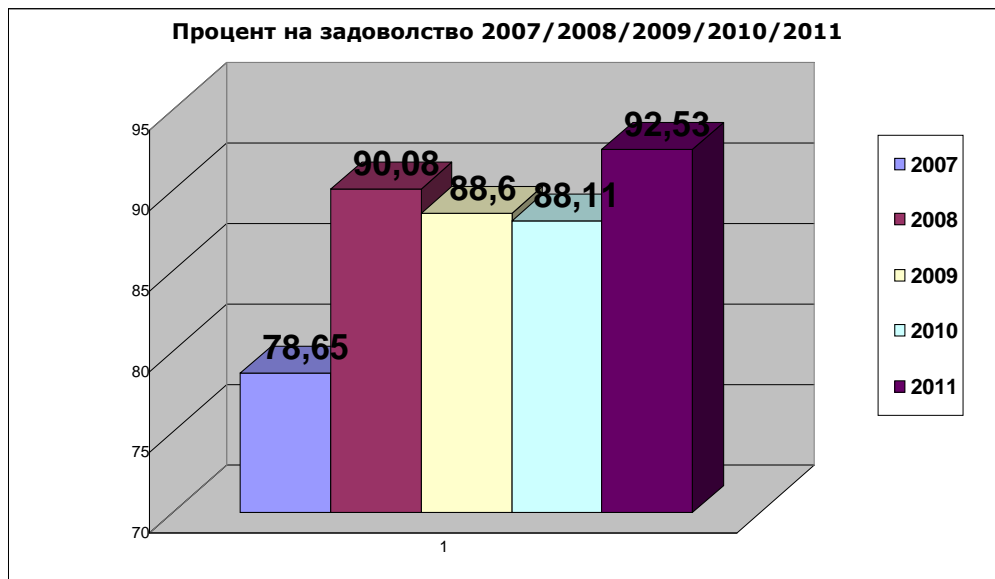
ИМПЛИКАЦИИ И ЗАКЛУЧОК

Од направените истражувања на развојот на интелектуалниот капитал може да се заклучи дека компанијата токму поради тоа се уште успешно опстојува на Македонскиот пазар со околу 70 вработени и продажно сервисна мрежа со повеќе од 10 центри на територијата на Републиката, и е синоним и репер за достигнување на конкурентските компании.

Важно е да се истакне дека од истражувањето во однос на практичната работа на учениците и студентите дојдено е до сознание дека од истите веќе 6 (шест) од нив се вработени од страна на компанијата, од кои 4 (четири) механичари-мехатроничари и 2 (два) дипломирани машински инженери, како и 3 (три) механичари-мехатроничари во сервисните центри во мрежата.

Компанијата, односно нејзиниот пост-продажено сервисен сектор опслужува повеќе од 10000 клиенти годишно, што во просек е да околу 40 возила на клиентите се сервисираат дневно. Сето тоа не би било можно да се направи без вложување во интелектуалниот капитал, кој придонесува за квалитетно и навремено завршување на бараните работи од страна на клиентите.

Дека вложувањата не се безцелни покажува и истражувањето на нивото на задоволство на клиентите по завршена сервисна услуга во изминатите неколку години со процент од околу 90%, дадено на Слика 8. [6]



Слика 8. Процент на задоволство на клиентите по завршен сервис

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. http://hr.wikipedia.org/wiki/Intelektualni_kapital,
2. В. Стамболиски, Анализа на клучните фактори кои овозможуваат оптимизација на постпродажните активности при сервисирање на возила во насока на задоволување на потребите на клиентите, Магистерски труд, Машински факултет Скопје, 2010, стр. 72-74,

3. Р. Димитровски, Менаџмент на човечки ресурси, Универзитетска библиотека Св. Климент Охридски, Скопје, 2007, стр. 29-30,
4. ЕУИ-622-101, Обука, Процедура од системот за квалитет ИСО 9001/2008, на Еуроимпекс, Скопје, 2008, стр. 2-3,
5. Р. Поленаковиќ, Колку подредени треба да има еден менаџер?, Универзитет Св. Кирил и методиј, Машински факултет Скопје, 2002, стр. 1-9,
6. V. Stamboliski, V. Donev, The influence of innovations working processes on the operational efficiency, 4th International conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional development, Ohrid, 2011, стр. 9.

ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ КАКО ФАКТОР НА КОНКУРЕНТНОСТА ВО ЕРАТА НА ЕКОНОМИЈАТА НА ЗНАЕЊЕ

UDK 005.332.4:005.336.4

М-р Божидар Миленковски

Факултет за Администрација и менаџмент на информациски системи

Универзитет „Св.Климент Охридски”-Битола

bozo_mk@yahoo.com

АПСТРАКТ

Развојот на информациските и телекомуникациските технологии значајно ги намали трошоците на деловното работење и ја олесни интеракцијата во размената на знаењето, кое се претвори во основен фактор на производство на добра и услуги. Материјалниот облик на создавање на вредности во сè поголем обем е резултат на нематеријални фактори, така што и материјалното производство сè повеќе се темели на знаење. Развојот на знаењето, односно на неговиот економски облик во форма на интелектуален капитал, денес претставува услов за економски, технолошки и за секаков друг вид на напредок. Ова зголемено учество на знаењето во новосоздадената вредност, претставува главна и препознатлива карактеристика на економијата на знаење. Новиот начин на создавање вредности (преку управувањето со интелектуалниот капитал и континуираното вложување во него), укажува на фактот дека за современото претпријатие далеку поважна е способноста на вработените да создаваат вредност отколку прашањето за вредноста на неговиот физички имот. Притоа, интелектуалниот капитал е клучен фактор за производство на конкурентска предност на претпријатието, бидејќи конкурентската предност базирана на интелектуален капитал овозможува создавање на поголема додадена вредност за добрата и услугите.

Клучни зборови: *Интелектуален капитал, конкурентска предност, знаење, економија на знаење, додадена вредност.*

ABSTRACT

The development of information and telecommunication technologies significantly reduce the cost of doing business and facilitate interaction in the exchange of knowledge, which has turned into a basic factor of production of goods and services. Material form of value creation is in an increasing scale due to intangible factors, so that material production is increasingly based on knowledge as well. The development of knowledge, i.e. its economic form in the shape of intellectual capital, today is a condition for economic, technological and any other type of progress. This increased participation of knowledge in the newly created value, represents a major and distinctive feature of the knowledge economy. The new way of value creation (through the managing of the intellectual capital and permanent investment in it), suggests that for the modern enterprise is far more important the ability of employees to create value rather than the value of its physical properties. Therefore, the intellectual capital is a key factor for production of competitive advantage of the company as competitive advantage based on intellectual capital enables the creation of greater added value for goods and services.

Key words: *Intellectual capital, Competitive advantage, Knowledge, Knowledge economy, Value added.*

ВОВЕД

Економијата на знаење е економија во која знаењето игра доминантна улога во креирањето на богатството на една земја.¹⁶ Притоа, економијата на знаење оперира со знаењето како добро од најдобар квалитет, односно, како фактор на производство и на конкурентска предност. Современите претпријатија, кои работаат и делуваат во економијата на знаење и кои се поддржани со најновите средства на информациската технологија, се базирани на знаењето, односно на неговиот економски релевантен облик изразен во форма на интелектуален капитал, како средство на конкурентска предност. Брзината со која се процесуираат знаењата, како и брзината на развивање стратегии за настап на пазарот во согласност со добиените информации, ја одредуваат успешноста на работењето на ваквите претпријатија во современото глобално опкружување. Нивниот успех зависи, исто така, и од подготвеноста на вработените во овие претпријатија за дополнително учење. Промените што се во тек или кои ќе се случуваат во иднина, од корен го менуваат третманот и односот кон знаењето, односно интелектуалниот капитал.

ПОИМ ЗА ИНТЕЛЕКТУАЛЕН КАПИТАЛ

Интелектуалниот капитал претставува нова економска категорија која ги претставува факторите на деловното работење кои се од нематеријална природа и кои не се експлицитно изразени во конвенционалните сметководствени извештаи, но имаат големо влијание врз долгорочната профитабилност и конкурентност на претпријатието. Неговата структура ја сочинуваат три области: човечкиот капитал (индивидуалните компетенции: знаење, образование, комуникативност, практични навики, креативни способности, морални вредности, лидерски особини, мотивација, култура и други особини на поединците), структурен капитал (патенти, организациска структура, организациска култура и сл.) и релациски (потрошувачки) капитал (врски со купувачите и добавувачите, бренд, трговска марка и сл.).

Претпријатијата се развиваат, ја зголемуваат својата добивка, вредност и конкурентност како резултат на успешното комбинирање на различните компоненти на интелектуалниот капитал. Имено, со нивна комбинација се остварува синергија и уникатност, со што, во крајна линија, се создава вредност.¹⁷

¹⁶ Денес, знаењето е од стратешка важност за претпријатијата ширум целиот свет, а тезите според кои земјите поседуваат конкурентска способност базирана на релативно евтините производни фактори како што се суровините, енергенсите или евтината работна сила, не важат во случајот на голем број држави. Примерот на Јапонија и Израел, илустративно покажува како е можно да се развие конкурентска предност со примена на знаење и во услови на скапа енергија, недостиг на суровини, скапа работна сила итн. Новата развојна парадигма, изразена преку економијата на знаење, им овозможува на претпријатијата постојано да се иновираат и подобруваат во новите производи и производни процеси. Економијата на знаење ги користи истите фактори на производство како и конвенционалната економија, но во повеќекратно помал износ и што е најважно: на овие производи им дава додадена вредност, применувајќи и вградувајќи во нив-дополнително знаење. Значи, економијата на знаење користи далеку помалку труд, капитал, енергија и суровини, а постигнува подобри ефекти во економска смисла, благодарейќи на вграденото дополнително знаење. Овој концепт го поддржува креирањето на знаење од страна на вработените, и им помага во користењето на нивното знаење заради остварување на целите на претпријатието. Повеќе од 50% од БДП во главните економии на земјите членки на OECD е базиран на производство и дистрибуција на знаење.

¹⁷ Улогата на интелектуалниот капитал во создавањето вредност за претпријатието може да се објасни преку метафора на дрво со плодови. Стеблото на дрвото е здраво, а листовите и плодите се убави доколку коренот е здрав и силен. “Плодите” на дрвото (претпријатието) се неговите производи, неговите гранки се работните процеси, а стеблото ги претставува опипливите ресурси кои што се вреднуваат монетарно и се прикажуваат во финансиските извештаи. Сè она што е видливо, во најголем дел, претставува резултат на невидливиот корен-интелектуалниот капитал.

ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ КАКО НАЈВАЖЕН ДЕЛ ОД КАПИТАЛОТ НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Конвенционалната економија се базирала на масовно производство, а успешноста од работењето на претпријатијата се базирала исклучиво на материјалниот имот. Поради тоа, целиот систем за мерење на успешноста од деловното работење беше подреден на материјалните ресурси, а вкупниот приход и профитот беа најважни показатели во годишните билансни извештаи за работењето на претпријатијата. И денес, вкупниот приход и профитот се важни показатели за деловното работење на едно претпријатие, иако сè повеќе станува јасно дека овие традиционални показатели даваат помала реална слика за успешноста на деловното работење на претпријатијата. На овој начин, расте сознанието дека успешноста на деловното работење на претпријатијата повеќе не се мери единствено според создадената маса на материјален имот, туку според способноста на претпријатието ефикасно да создава што е можно повеќе новосоздадена вредност. Гледано воопштено, може да се каже дека успешноста на работењето на современите претпријатија зависи од успешното управување со материјалниот и нематеријалниот имот на претпријатието.

Во последните неколку децении делот на нематеријалниот имот во вкупната вредност на претпријатијата е сè поголем, додека улогата на материјалниот имот е сè помала во создавањето на додадената вредност (value-added).

Зголемеиот интерес за нематеријалниот имот се наметна оној момент кога се воочи дека сметководствените извештаи не ги покажуваат реалните можности на претпријатијата за создавање на нова вредност. Сметководствено гледајќи, претпријатијата денес бележат сè поголема разлика помеѓу пазарната вредност (пазарната цена на претпријатијата) и прикажаната сметководствена вредност на претпријатијата.¹⁸ Најголемите разлики помеѓу пазарната и сметководствената вредност на претпријатијата се јавуваат токму кај претпријатијата од високата технологија (high-technology) и кај индустриските гранки во кои знаењето доаѓа до израз (фармацевската индустрија, информациско-технолошката индустрија, биохемиската индустрија итн.) каде најповеќе се инвестира во интелектуален капитал: истражување и развој (research and development-R&D), пазарни марки (брендови), патенти, авторски права, франшизи и сл.¹⁹

Главната причина поради која вредноста на нематеријалниот имот станува важен дел од вкупната вредност на претпријатието е во тоа што сè поголеми новосоздадени вредности се создаваат со знаење, а помалку со материјални ресурси и со работа во непосредното производство.

УПРАВУВАЊЕТО СО ЗНАЕЊЕ И ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ

Управувањето со знаењето е препознато како темелна активност за стекнување, развој и одржливост на интелектуалниот капитал во претпријатието, а со тоа и на одржлива конкурентска предност. Првенствено, управувањето со знаење е насочено кон создавање на услови во претпријатието кои овозможуваат прибирање, размена, трансформација на постојното знаење, како и создавање на ново знаење, сè со цел

¹⁸ Според проценките на експертите, нематеријалната, чисто интелектуалната вредност на жигот на компанијата “Coca-cola” изнесува 67,5 милијарди US\$, а вредноста на жигот на “Marlboro” изнесува 21,2 милијарди US\$. Ова само го потврдува фактот дека интелектуалниот капитал на една компанија има вредност неколку пати поголема од нејзината книговодствена вредност (Trifkovic Slobodan, *Intelektualna svojina*, Istrazivacko-izdavacki Centar, Beograd, 2007, стр. 10).

¹⁹ Сè поголем е процентот на вработени кои во претпријатијата се занимаваат со интелектуална работа и кои произведуваат нематеријални производи. Според една анализа работена за корпорацијата IBM, само 6% од вработените работаат во фабриките на оваа корпорација, а останатите 94% од вработените извршуваат некаква “неопиплива” интелектуална работа (Sundac Dragomir, Svast Natasa, *Intelektualni kapital-temeljni cimbenik konkurentnosti poduzeca*, Ministarstvo Gospodarstva, Rada i Poduzetnistva, Zagreb, 2009, стр. 33.).

максимизирање на интелектуалниот капитал, со помош на кој претпријатието обезбедува одржлива конкурентска предност на пазарот.

Претпријатијата поседуваат различни видови на знаење: научно и технолошко знаење, знаење за пазарите и потрошувачите, знаење за добавувачите на материјали и останатите составни делови, знаењето и способностите на своите вработени итн. Некои облици на знаењето (кодифицираното знаење) може да се купат на пазарот или да се добијат преку вложување во активности како што се истражувањето и развојот. Меѓутоа, за разлика од кодифицираното (материјализирано) знаење, постои и тацитно (прекутно) знаење, кое може да се стекне единствено со искуството односно преку т.н. процес на учење низ работа (learning by doing).²⁰ Тешко е, ако не и невозможно да се копира, бидејќи се наоѓа во главите на работниците на знаење (knowledge workers), и токму затоа претставува клучен извор за остварување на конкурентска предност на едно претпријатие.²¹ Воопштено, знаењето е уникатен ресурс-нема никакви ограничувања (за разлика од сите други ресурси, ограничено е само од човечкиот ум) и затоа дава бесконечно многу можности за развој и со нивно успешно управување, можно е да се постигне одржлива конкурентска предност. Како економски ресурс, знаењето со употреба не се троши, туку вредноста постојано му се зголемува, при што со користењето на знаењето не се троши многу енергија и не се загадува околината. Со воведување на знаењето во добрата и услугите, се зголемува додадената вредност на добрата и услугите.²²

ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ И ПРОИЗВОДСТВОТО НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

Конкурентската предност претставува посебна карактеристика кога претпријатието е поделотворно и поуспешно од конкурентите. Доколку претпријатието сака да создаде конкурентска предност, тоа мора да ги знае начините како да произведе конкурентски предности.

Конвенционалната економија основите на својата конкурентска способност ги пронаоѓаше во евтината работна сила, енергијата, технологијата, механизацијата, а покасно и во автоматизацијата, додека “новата” економија базирана на знаење својата конкурентност ја темели на високата технологија, знаењето и иновациите, на новото

²⁰ Нобеловецот Kenneth Arrow прв ја воведува синтагмата “учење низ работа” (learning by doing) во истоимениот свој труд од 1962 година, за да ги објасни ефектите од иновацијата и техничката промена во дизајнирањето на неговата ендогена теорија на економскиот раст. Овој автор пластично го објаснува феноменот на учење низ работа преку искуството забележани во текот на Втората Светска Војна при изработката на воени авиони, кога во процесот на производство на авиони, за вториот авион било потребно значително помалку време отколку што било потребно за изработката на првиот авион. Оваа заштеда на време, а со тоа и на други фактори на производство, се должела токму на искуството споделено меѓу луѓето во процесот на работа.

²¹ Peter Drucker во неговата книга: “Effective Executive (1966),” ја опишува разликата помеѓу мануелниот работник и работникот на знаење (knowledge worker). Според него, мануелниот работник работи со своите раце и произведува добра и услуги. Спротивно, работникот на знаење, не работи со своите раце, туку со својата глава и произведува идеи, знаења и информации. Притоа работникот на знаење се дефинира како индивидуа која е образована и експерт во дадена област, и работи и функционира во рамките на општествата во кои се применува економија на знаење. Ваквите професионалци се особено важни во техничкиот дел на иновацииските процеси што се одвиваат кај современите технологии. Во САД повеќе од 60% од вкупниот број на работници кои се работно ангажирани во американската економија се т.н. работници на знаењето (knowledge workers): архитекти, инженери, банкири, универзитетски професори, лекари, дизајнери, компјутерски инженери, фармацевтски истражувачи, аналитичари и сл.

²² За разлика од конвенционалната економија, економијата на знаење ја вградува информацијата и знаењето во производот на тој начин што кај производот се добива подобар квалитет, дизајн, функционалност и повеќекратна корисност. За време на ерата на конвенционалната економија, трошено е многу повеќе енергија по единица производ, што се одразуваше на неговата цена. Производите на економијата на знаење користат интелигентни решенија и трошат многу помалку енергија по единица производ за своето производство. Истовремено, коефициентот на корисност со секое ново решение и иновација, станува повеќекратно поголем. Вградената информација и знаење во полупроводничките силициумски чипови на пример, со секое ново и поинтелегентно решение ги заменува не само луѓето, туку и големите машини, кои трошат огромни количини на енергија. Сумирано, производите кои ги создава новата економија базирана на знаење се физички помали, поинтелегентни, земаат помалку простор и со својата употреблива вредност го подигаат животниот стандард на милиони луѓе во светот.

(глобално) поврзување односно вмрежување и стратешкото здружување на крупните претпријатија-мултинационални и транснационални компании и корпорации.

Така, конкурентската предност на претпријатијата почива на брендovите (пазарните марки) и репутацијата/имиџот/идентитетот на претпријатијата, патентите, заштитните знаци (trademarks), стандардите и дизајнот (како облици на интелектуалната сопственост), како и односите со вработените, купувачите, добавувачите и останатите деловни партнери.

Скоро е невозможно да се копира процесот на создавање на долгорочни односи помеѓу претпријатието и неговите потрошувачи и деловни партнери, но и внатре, во самото претпријатие, меѓу вработените и менаџментот. Резултатите од овој процес како што се лојалноста, довербата и угледот, не се мобилни и не може едноставно да се купат, па затоа тие стануваат вредни извори за постигнување на конкурентска предност на претпријатието.

Уште еден важен механизам за создавање на конкурентска предност е унапредувањето на квалитетот, воведувањето на иновации и развивањето на активности за истражување и развој. Иновациите, односно, воведувањето на нови или подобрени производи или процеси кои за претпријатието се нови, претставуваат добар показател за внатрешната претприемничка динамичност на претпријатието.

Резултати од процесот на иновациите се патентите. Патентите претставуваат капитал кој може да се заштити од копирање од страна на конкуренцијата и на тој начин овозможуваат одржлива конкурентска предност.

Одржливата конкурентска предност претставува цел на секое претпријатие, бидејќи придонесува кон остварување на надпросечна добивка, која понатаму се користи за да обезбеди она што е императив на денешниот конкурентен деловен свет, а тоа е самоодржливоста, како и постојаниот раст и развој на економскиот субјект-претпријатието. Конкурентската предност е резултат на континуираната успешна употреба на интелектуалниот капитал во претпријатието.

Одржливата конкурентска предност има своја статичка и динамичка страна. Статичкиот дел се однесува на оние елементи на интелектуалниот капитал кои во моментот се употребуваат на оперативно ниво заради производство на аутпутот на претпријатието. Динамичкиот дел на одржливата конкурентска предност се однесува на елементите на интелектуалниот капитал кои му помагаат на претпријатието да постигне и да ја одржи конкурентската предност во различните ситуации и промени кои надоаѓаат. Динамичкиот дел, според тоа, се однесува на стратешкото ниво на претпријатието, на способноста на сите вработени во претпријатието успешно да реагираат на промените.

За успешно да се произведе и одржи конкурентска предност, претпријатието треба да има големи динамички способности како што се:

- моќ на забележување на променливите пазарни барања и тенденции,
- формулирање на визији за иднината на претпријатието и способност за корекција на плановите во согласност со промените на пазарот,
- развој на потребните способности за остварување на конкурентска предност, и,
- реализација на процедурите за реструктурирање со цел јакнење на пазарната позиција со поддршка од сите вработени.

МИКРОЕКОНОМСКА АНАЛИЗА ЗА ЗНАЧЕЊЕТО НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ ВО ОСТВАРУВАЊЕТО КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

Важноста и улогата на интелектуалниот капитал можно е и практично да се докаже и преку приходот и трошоците, а со тоа и преку профитот. Ресурсите: земја, труд и капитал се ограничени. Затоа, со користењето на овие ресурси во производството, добивката расте до оптимално ниво на нивна искористеност. Откако оптимумот ќе се постигне, добивката опаѓа без разлика што производството односно продажбата расте. Добивката опаѓа по единица производ, а со тоа опаѓа и вкупната добивка. Производството на кое делува законот за опаѓачки приноси²³, покажува дека после зоната во која трошоците се минимални во однос на количината на произведени производи, доаѓа до големо зголемување на трошоците.

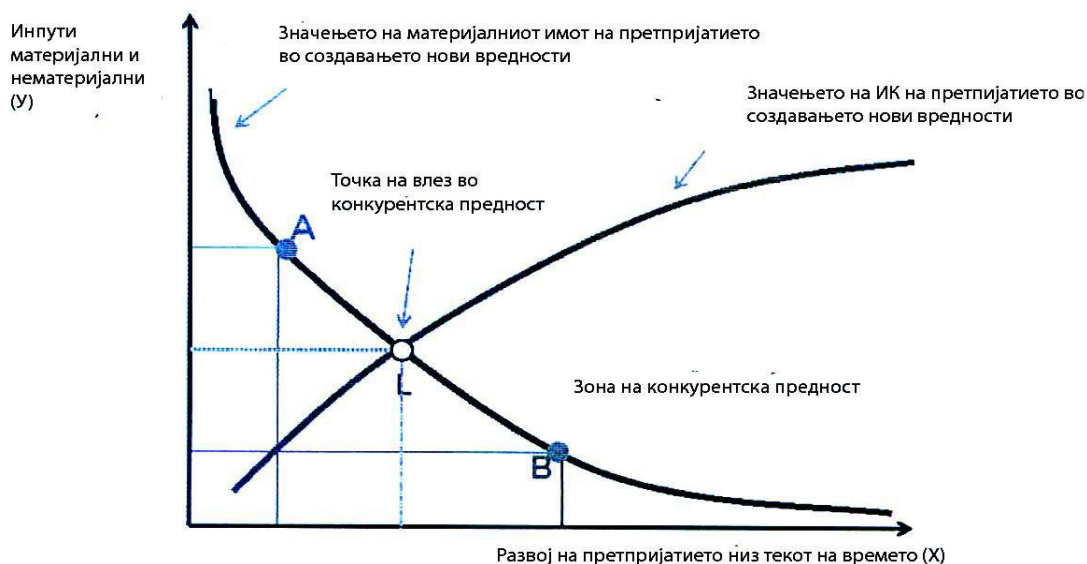
Интелектуалниот капитал како ресурс не е ограничен и истовремено не може да биде исцрпен. Затоа, со користењето на овој ресурс во производството, добивката расте постојано. Трошоците непрекинато опаѓаат, како вкупните, така и по единица производ. Трошочното движење покажува дека трошоците опаѓаат со зголемувањето на производството. Ситуацијата кога во производството се користи интелектуален монопол, е многу слична со ситуацијата на природен монопол. Бидејќи во производството не се употребува само интелектуалниот капитал, туку тој се комбинира со другите фактори на производство: земја, труд и капитал, треба да се истакне фактот дека за претпријатието е поповолно поголемото користење на интелектуалниот капитал, а помалата употреба на земја, труд и капитал. Затоа, може да се каже дека на ресурсот знаење не влијае законот за опаѓачки приноси туку законот за (експоненцијално) растечки приноси. Законот за растечки приноси покажува дека секоја единица на инпут резултира со сè поголемо зголемување на добивката како што производството/продажбата расте (бидејќи трошоците опаѓаат). Затоа се вели дека постои растечки принос на инпутот. Според законот за опаѓачки приноси, маргиналниот производ на секоја единица инпут ќе се намалува како што тој ќе се зголемува (инпутот), ако другите фактори останат непроменети (*ceteris paribus*). Но, според законот за растечки приноси, маргиналниот производ на секоја единица инпут ќе се зголемува како што се зголемува употребата на самиот инпут.

Интелектуалниот капитал има своја развојна димензија во однос на развојот на економскиот систем и на временскиот тек. Ова подразбира дека со развојот на претпријатието и со текот на времето интелектуалниот капитал, како нематеријален имот на претпријатието, станува сè повеќе важен за создавање на вредност, споредено со материјалниот капитал на претпријатието. Нужно мора да се премине точката кога економските процеси кои се креирани од знаењето т.е. интелектуалниот капитал, стануваат пресудни за растот на претпријатието, бидејќи во тој момент претпријатието влегува во зона на конкурентска предност која се темели на интелектуалниот капитал.

Следниот графикон ја прикажува оваа законита тенденција. Од прикажаниот графикон, видно е дека со текот на времето и развојот на претпријатието (под влијание на постоечката научно-технолошка револуција и различните макроекономски, општествени и политички промени) важноста на интелектуалниот капитал постојано расте.

²³ Според законот за опаѓачки приноси, со додавање на дополнителна единица на варијабилан фактор на производство, под претпоставка дека другите фактори на производство се константни (*ceteris paribus*), неговиот маргинален производ, со тек на време, покажува тенденција на опаѓање. Законот за опаѓачки приноси прв го дефинира David Ricardo низ пример за земјоделско производство во Ангија во XIX век. Суштината е во следното: на дадена обработлива површина (фиксен фактор), со додавање на труд и капитал (варијабилни фактори), се добиваат сè помали пченични приноси (маргиналниот производ на варијабилниот фактор (се зголемуваше бројот на работници на фиксна површина) со тек на време опаѓаше).

Во точката А, важноста на материјалниот имот за создавање на нова вредност е многу поголема во однос на важноста на нематеријалниот имот, односно, интелектуалниот капитал. За разлика од точката А, точката В претставува состојба во која интелектуалниот капитал има многу поголема улога во создавањето вредности, а со тоа и за постигнување на конкурентска предност на претпријатието. Точката L претставува момент кога претпријатието влегува во зона на конкурентска предност и тоа благодарјќи на влијанието на интелектуалниот капитал во создавањето на вредности за претпријатието.



Слика 1. Однос помеѓу материјалниот имот и интелектуалниот капитал на претпријатието.
Извор: Sundac Dragomir, Svast Natasa, *Intelektualni kapital-temeljni cimbenik konkurentnosti poduzeca*, Ministarstvo Gospodarstva, Rada i Poduzetnistva, Zagreb, 2009, стр. 70.

ЗАКЛУЧОК

Од сето она што беше презентирано во овој труд може да се заклучи дека економскиот раст сè повеќе се темели на знаење, а сè помалку на материјалното производство (кое и самото сè повеќе се темели на знаење). Според тоа, обврска е на секое претпријатие да пронајде знаење, да го претвори во интелектуален капитал, создавајќи при тоа синергиска врска помеѓу неговите составни елементи и на овој начин да произведува единствени конкурентски предности за своето претпријатие.

Во претпријатијата коишто се карактеризираат со високо ниво на знаење, каде технологијата е динамична, а животниот циклус на производите е краток, интелектуалниот капитал е уникатен. Од специфичноста на интелектуалниот капитал, како и од неговата диференцираност и дефицитарност, зависи колкави “бариири” едно претпријатие може да им постави на своите конкуренти. Еднаш постигнатата конкурентска предност базирана на интелектуален капитал, бара постојано вложување во интелектуален капитал: во истражување и развој, образование и развој на вработените, нова технологија, маркетинг и сл., бидејќи конкурентската предност сама по себе не е одржлива. Таа мора да се одржува преку вложување во интелектуалниот капитал на претпријатието. Понатамошното вложување во интелектуалниот капитал доведува до понатамошна конкурентска предност, која и понатаму бара да се вложува во интелектуален капитал како би можела да се одржува.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. -Andriessen Daniel, Making Sense of INTELLECTUAL CAPITAL: Designing a Method for the Valuation of Intangibles, Elsevier, Inc., UK, 2004.
2. Bai Chong-En, Yuen Chi-Wa, Technology and the New Economy, MIT Press, USA, 2002.
3. -Baker J. Ronald, Mind Over Matter-Why Intellectual Capital is the Chief Source of Wealth, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2008.
4. -Drucker Peter, Inovacije i preduzetnistvo, Privredni pregled, Beograd, 1991.
5. -Група автори, ЕКОНОМИЈА-макроекономски пристап, Економски факултет-Скопје, 1998.
6. -Foray Dominique, The Economics of Knowledge, MIT, 2006.
7. -Foss J. Nicolai, Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy-the coordination of firms and resources, Oxford University Press, 2005.
8. -Mankiw Gregory, Macroeconomics, fifth edition, TSI Graphics, 2002.
9. -Nelson R. Richard, Knowledge and Innovation Systems, OECD Papers 2000.
- 10.-Sundac Dragomir, Svast Natasa, Intelktualni kapital-temeljni cimbenik konkurentnosti poduzeca, Ministarstvo Gospodarstva, Rada i Poduzetnistva, Zagreb, 2009.
- 11.Trifkovic Slobodan, Intelktualna svojina, Istrazivacko-izdavacki Centar, Beograd, 2007.
- 12.-Link N. Albert, Siegel S. Donald, Innovation, entrepreneurship and technological change, Oxford University Press, 2007.

ВЛИЈАНИЕТО НА ЗАДОВОЛСТВОТО НА ПОТРОШУВАЧИТЕ ВРЗ ЕФИКАСНОСТА НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО ПОЛОШКИОТ РЕГИОН

UDK 658:005.336.1]:658.89(497.75)

Аргина Каремани

Предавач на Државниот универзитет - Тетово

argjina_20@hotmail.com

М-р Раметула Ферати

Предавач на Државниот универзитет - Тетово

rametula_ferati@yahoo.com

Елсана Ејупи

Предавач на Државниот универзитет - Тетово

elsanaejupi@yahoo.com

АПСТРАКТ

Преку овој труд ќе се обидеме да го анализираме односот помеѓу потрошувачкото задоволство и ефективитетот на претпријатијата.

Потрошувачкото задоволство има големо влијание во профитабилноста на претпријатијата, кои произведуваат високо квалитетни продукти. Потрошувачот е „крал“, па затоа бизнисите треба да ги подобраат продуктите за да ја зголемат продажбата.

Многу емпириски студии кои се занимавале со оваа област резултираа со различни резултати во врска со ова проблематика. Некои изнесуваат позитивни заклучоци во врска со ова проблематика, додека од друга страна еден дел на автори сметаат дека потрошувачкото задоволство многу малку делува врз ефикасноста на претпријатијата.

Земајќи го како основа истражувањето врз 150 претпријатија во Полошкиот Регион, за период од две години и користејќи притоа и прашалници за потрошувачкото задоволство, ќе го анализираме односот помеѓу потрошувачкото задоволство и ефикасноста на претпријатијата.

Очекуваните резултати од истражувањето укажуваат дека претпријатијата каде потрошувачкото задоволство е големо се очекува истите да бидат и поефикасни во реализацијата на нивните цели.

Клучни зборови: *Потрошувачкото задоволство, ефикасноста на претпријатијата, МСП.*

ABSTRACT

Through this paper we will try to analyze the relationship between consumer satisfaction and the efficiency of enterprise.

Consumer satisfaction has greatly influenced the profitability of enterprise that produce high quality product. Consumer is "king", so businesses need to improve their products to increase sales.

Many empirical studies have dealt with this area resulted in different results on this problem. Some amount to positive conclusions on this issue, while the other part of authors considered that consumer satisfaction is very little effect on the efficiency of enterprise.

Taking as a basis on 150 research enterprise in the Polog Region for a period of two years and using questionnaires and thus consumer satisfaction, we will analyze the relationship between consumer satisfaction and performance of SME.

Expected results of the survey shows that enterprise where consumer satisfaction is high are expected to be more efficient to realize their points.

Key words: *consumer satisfaction, enterprise efficiency, SME*

ВОВЕД

Еден од главните предизвици со кои се соочуваат претпријатијата во денешниве денови се однесува на тоа да еден производствен процес да биде ефикасен а во исто време да делува врз подигнувањето на ефикаситетот на претпријатијата и клиентите. Често се поставува прашањето како ние можеме да најдеме една рамнотежа помеѓу задоволството на потрошувачите и ефикаситетот на претпријатијата? Одговорот лежи во тоа дека ние треба да започнеме да ја разбираме состојбата на потрошувачите во различни сегменти за да можеме потоа да ги споредиме со спроведената ефикасност. Друга можност може да биде развивањето на една агенда преку која ќе можеме да го гледаме односот помеѓу претпријатијата каде ефикаситетот е висок како резултат на повисокото потрошувачко задоволство и претпријатијата каде ефикаситетот е низок како резултат на намаленото потрошувачко задоволство.

Мерењето на задоволството на клиентот е еден многу битен податок на целиот производствен процес. Кога би немале потрошувачко задоволство тогаш ние како претпријатие нема да бидеме во можност да ги одржиме потрошувачите живи.

Секое претпријатие при планирање на целите, во почетокот треба да ги анализира консуматорните преференции, со тоа допринесува да биде конкурентен во пазарот.

Мерењето на потрошувачкото задоволство е еден комплициран процес и обично се спроведува преку анкети и прашалници. Задоволство на потрошувачите има важно блијание во рентабилноста на претпријатијето. Според (**Houer and Maclins, 2001**), задоволните потрошувачи го прават успешен секој бизнис од проста причина што истите тие ќе бидат лојални кон производите на таа компанија.

“Меѓународните стратегии на Развој” спровеле една статистичка анализа во врска со консуматорното задоволство со примерок од 20.000 жители во 40 земји на ИНФОКУЕСТ заклучоци:

- Еден потполно задоволен клиент учествува со 2.6 пати повеќе во приходите на претпријатието во споредба со клиент кој е само задоволен.
- Еден потполно задоволен клиент учествува со 17 пати повеќе во приходите на претпријатието во споредба со еден клиент кој не е задоволен.

Анализата (**Coldwell, 2001**) не води кон заклучок дека степенот на задоволството на потрошувачот игра голема улога во профитот на претпријатието. Студии во врска со нефинансиските инструменти и финансиските перморманции на претпријатијата се базирани

особено кон задоволителните инструменти на потрошувачот, кои привлекуват значајно внимание на менаџерите на многу компании (**KL Berhardt, N. Donty & PA Kennett, 2000**).

Ова мислење направи бура во многу анкети направени од високи менаџерски кругови (**Band, 1988, Quinlan, Zemke, Sinder, Reinmunde, Auling, Singh, Parkins, Antonini and Loeb, 1991**). Во едно истажување на 700 менаџери, 64% од нив сметат дека потрошувачкото задоволство е нивниот главен проритет, додека за другиот дел потрошувачкоо задоволство е во листата на нивните приоритети (**Shoyltz, 1989**).

Многу емпириски истражувања направени во последната декада покажале дека потрошувачкото задоволство има позитивен ефект врз перформансите на претпријатијата (**Anderson et al. 1994**), оваа го истражи односот помеѓу потрошувачкото задоволство и профитабилноста на претпријатијата во Швајцарија. Тие покажаа дека потрошувачкото задоволство и РОА (Рповрат на активата) се позитивни. Во потрага по потрошувачи и делување врз субјекти, (**Ittner & Larcker 1998**) се открии дека задоволството на потрошувачите и наредниот финансиски развој на претпријатијата се позитивно поврзани.

(**Banker et al. 200**) пронајде една позитивна корелација помеѓу задоволството на клиентите и финансиските перформансии на 18 хотели водени од една компаниа.

Претпријатијата секогаш треба да имаат во сознание дека нивните клиенти треба да учествуваат во бизнис, и тоа со нивна вредност во 5 или 10 години? Потрошувачите се најголемата вредност на една компаниа.

Еден истакнат и голем американски бизнисмен вели "Кога купувачот влегува во мојот дуќан мене ме заборава"! Купувачот е "Крал". Со декади наназад се направени различни стратегии за да се привлекуваат нови купувачи а од друга страна заборавајќи ги постоечките купувачи. Според научни истражувања, претпријатијата имаат тенденции да загубат 20% од нивните клиенти за време на првата година и 50% на нови клиенти низ наредните 5 години. Земајќи го во предвид фактот дека компаниите трошат повеќе на привлекување на нови купувачи на сметка на задржувањето на постоечките купувачи, еден таков концепт за привлекување само на нови клиенти ќе беше неоправден. Едно истражување покажало интересни резултати:

- Што мислите за вашиот поранешен снабдувач? 70% од анкетираниите одговориа дека биле задоволни или многу задоволни и ако купувачите ги смениле нивните снабдувачи. Анализата на овој истражување те води кон конклузија: Постигната верност на консуматорот е многу поважна за претпријатијата од колку обидите за да се зглоеми бројот на новите клиенти.

ИСТРАЖУВАЧКИ ХИПОТЕЗИ

Овој документ е посветен конкретно за влианието на потрошувачкото задоволство и ефикаситетот на претпријатијата во Полошкиот регион. Перформансите и задоволството на потрошувачите може да се мерат на различни начини на пример како персонална интервју, телефон, прашалници. Има две главни начини за проценка на точноста и потрошувачкото задоволство.

Првото, преку директни прашања, второто преку наоѓање на правите лица, примерок на потрошувачи кои со точност ја преставуваат потрошувачката основа. (**Hill, Brierly, & MacDougall, 2003**).

Во согласност со констативите на (**Anderson et al. 1994**) ние веруваме дека потрошувачкото задоволство во насока на претпријатието е позитивна поврзана со профитот на истиот. Она може да се објасни бо три аспекти

Како прво,несамо потрошувачкото задоволство,туку и можноста за да се привлечат нови клиенти.Како второ потрошувачкото задоволство може да ја зголеми верноста која ќе доведе кон намалување на трансакционите цени.И како трето,потрошувачкото задоволство може да се гледа како едно богатство како што е доброто име на претприатието.Од ова излегува првата хипотеза

X1.Една позитивна корелациа што постои помеѓу потрошувачкото задоволство,профитот и ефикасноста на претприатиата.Во согласност со истражувањата (**Ittness & Larcker, 1989**) хипотезата покажува дека потрошувачкото задоволство е позитивно поврзано со профитот и ефикасноста во периодот што следува,ова може да се објасни на две начини зголемување на продажбата и намалување на трансакционите цени.Една добра волја одстрана на претприатието ќе води кон поголем профит како во сегашноста така и во иднина.

X2.Потрошувачкото задоволство може да го предвиди профитот на претприатиата.Задоволството на клиентите има позитивно влиание во ефикасноста на претприатиата поради неколку причини.Како прво,задоволството ја зголемува довербата и влиае врз ре-купувањето на продуктите на компаниата во иднина (**Stank et.al 1999, Verhoef, 2003**).

Кога ова ќе се случи,ефикасноста на една фирма ќе се покачи (**Anderson et.al 1999, Mitat & Kamakuraa 2001**).Второ,задоволните клиенти ќе бидат спремни да платат и премиум цени,ќе бидат помалку еластични во насока на ценовните промени на симболот (**Anderson et al. 1994**).Ова значи дека купувачите ќе бидат спремни и толерантни кон ценовните покачувања.Основно врз разговорите на овие автори ние можеме да дојдеме до заклучок дека степенот на потрошувачкото задоволство генерира покачена продажба во иднина,намалува еластичитет на цена и ја зголемува репутациата на компаниата.Значи,води кон третата хипотеза.

X3.Потрошувачкото задоволство има позитивно влијание врз добивките и ефикасноста на компаниата.

МЕТОДИ И МАТЕРИАЛИ

Овој труд го истражува влијанието на потрошувачкото задоволство,односот помеѓу потрошувачкото задоволство и ефикаситетот на претприатиата во Полошкиот регион.Во текот на ова истражување ние ги зедовме во предвид 150 претприатија со различни активности во реалниот економски сектор.Од потребните податоци кои се користат за овој документ,осигурани се прашалници наманети за потрошувачите на Полошкиот регион кои во исто време ги користат продуктите и услугите на претприатијата кои ние сме ги зеле како предмет за анализа.Прашалникот опфаќа 150 претприатија.

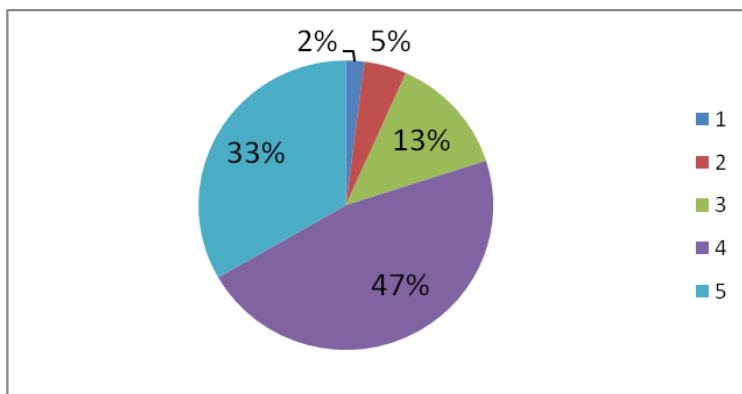
Прашалникот а составен од 10 прашања во врска со потрошувачкото задоволство за секое претприатие опфатено во истражувањето.За секое претприатие оделно,анкетиравме по 50 потрошувачи во врска со нивното задоволство од продуктите и услугите кои ги нудат овие претприатија,и на крај донесовме заклучоци во врска на делувањето на потрошувачкото задоволство врз профитот и ефикаситетот на претприатиата.Од добиените податоци и финансиските извештаи,донесовме заклучоци дека 108 претприатија или 72% оперирале со добивките од 2011,додека 42 претприатија оперирале со загуби.

Прашањата се различни и тоа

1.Каква оценка имате за нашето претприатие?

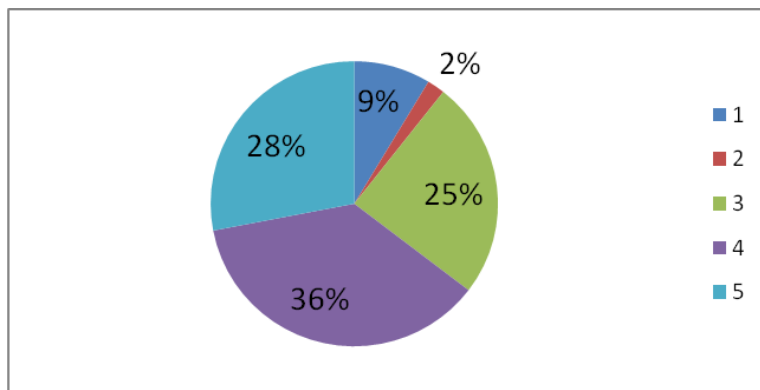
2. Дали ви се допаѓат продуктите и услугите на нашето претпријатие?
3. Како сте информирани за нашите производи?
4. Која е главната причина што ве натера да купувате наши производи?
5. Како ја оценувате цената на нашите производи во споредба со нашите конкуренти?
6. Ако цената на нашите производи би била 10-20% повисока, дали би ги купиле истите?
7. Дали треба да се промени ценовникот на нашето претпријатие?
8. Колку сте задоволни од нашите производи?
9. Дали имате незадоволство од нашите производи?
10. Дали треба да се подобриме во иднина, во добра смисла на зборот?

РЕЗУЛТАТИ



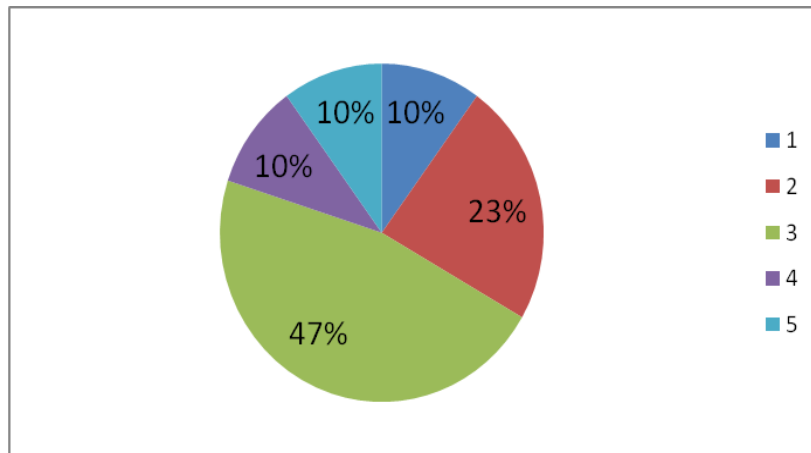
1. Каква оцена имате за нашето претпријатие?

Од анкетираниите ги добивме следниве резултати – 33% испитаници се потполно задоволни од претпријатието, 47% од нив се многу задоволни, 13% од испитаните се задоволни, 5% се малку задоволни додека 2% испитаници не се воопшто задоволни од претпријатието.



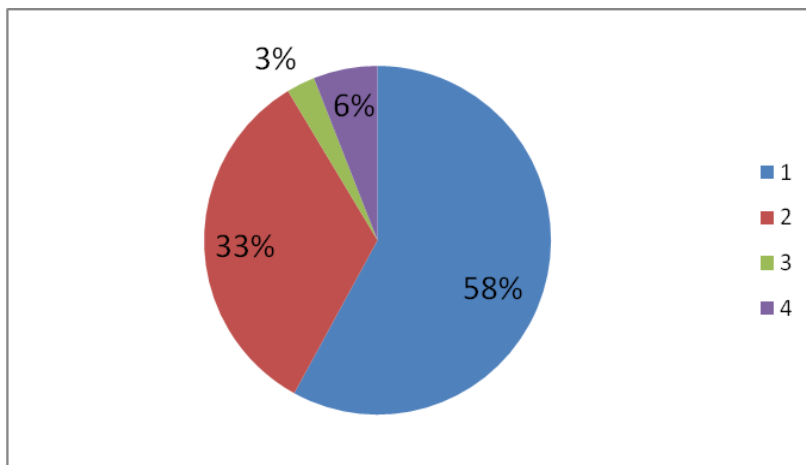
2. Дали ви се допаѓат производите и услугите на нашето претпријатие?

Од анкетираниите заклучивме дека 36% се многу задоволни, 28% се просечно задоволни од производите, 25% се изјаснија дека се задоволни од производите, 2% конзументи не се многу задоволни и 9% од испитаниите не се воопшто задоволни.



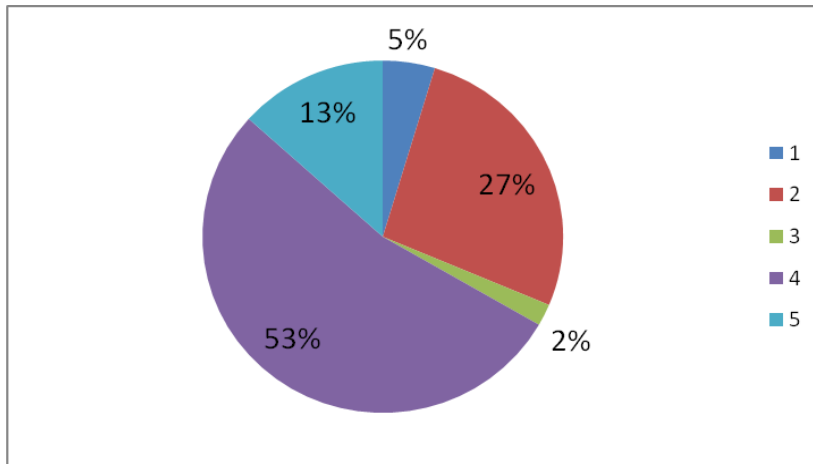
3. Како сте информирани за нашите производи?

Од анкетираниите, 47% лица беа запознати со нашите производи преку препораки, 23% лица од панаѓури, 10% од реклами, 10% од непосредни контакти со менаџери, и 10% преку веб-страниците.



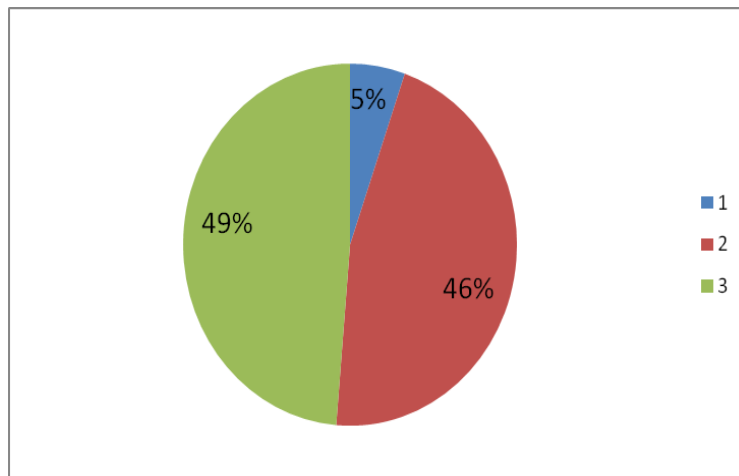
4. Која е главната причина што ве натера да купувате наши производи?

Од нашите анкетирани лица видовме дека – за 58% конзументи главен фактор кој ги тера да купуват наши производи е цената, за 33% е квалитетот, за 3% репутацијата, а 6% се изјаснија дека нема друг конкурент во пазарот



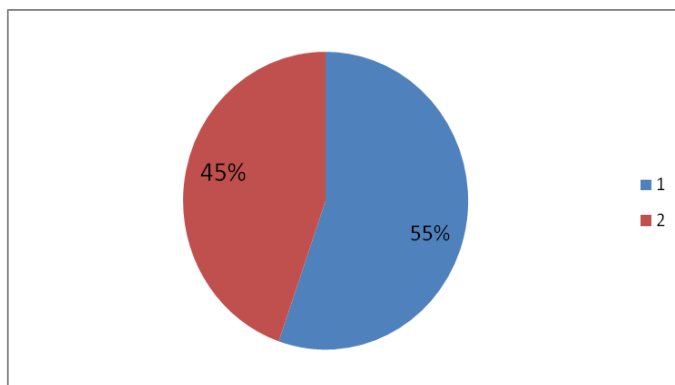
5. Како ја оценувате цената на нашите производи во споредба со нашите конкуренти?

Од анкетираниите лица видовме дека 5% од нив констатира дека цената е висока, 27% дека цената е ниска, 2% од нив дека нашата цена е многу висока, 53% се декларира дека нашата цена е многу ниска и 13% од анкетираниите сметаат дека нема многу разлика во однос на конкуренцијата.



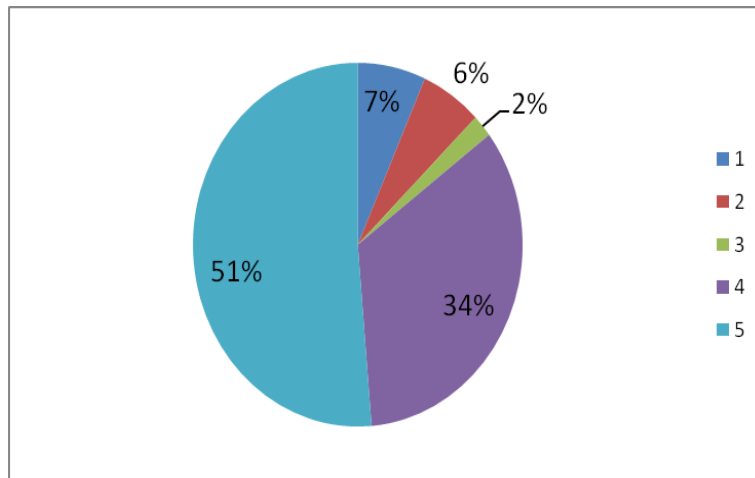
6. Ако цената на нашите производи би била 10-20% повисока, дали би ги купиле истите?

Од анкетираниите лица, 5% од нив сметаат дека и ако ги покачиме цените истите ќе ги купуваат, 46% се произнесоа дека ако ги смениме цените нема повеќе да купуваат наши производи, 49% од нив сметаат дека би можеле да ги купуваат.



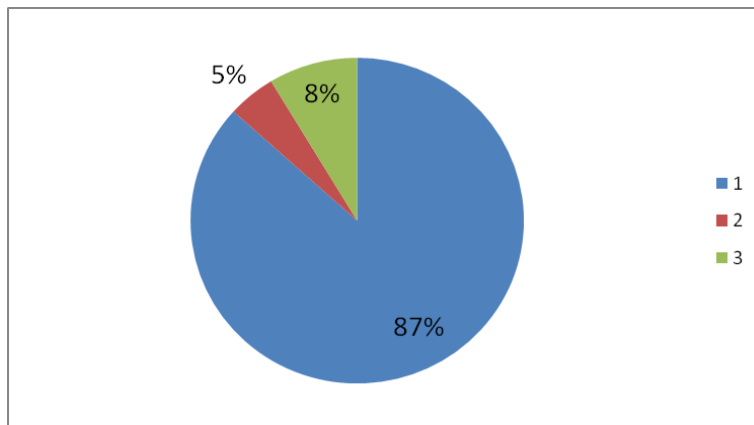
7. Дали треба да се промени ценовникот на нашето претпријатие?

Од анкетираниите лица, 67 од нив се согласуват со цените на нашето претпријатие додека 83 од испитаниците сметаат дека има потреба од менување на цените од страна на нашето претпријатие.



8. Колку сте задоволни од нашите производи?

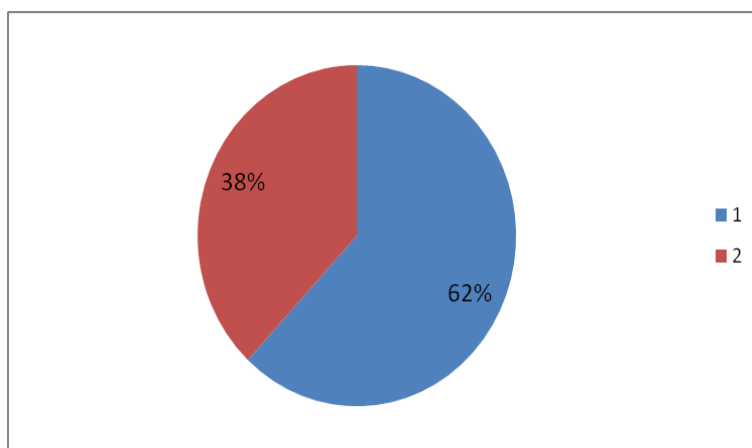
Од нашата анкета, 51% од нив беа потполно задоволни од нашите производи, 34% од нив многу задоволни, 2% просечно задоволни, 6% не беа многу задоволни додека 7% од испитаниците не беа воопшто задоволни од нашите производи.



9. Дали имате незадоволство од нашите производи?

Од нашите анкетирани испитаници, 87% од нив декларира дека имат многу малку незадоволство, 5% од нив имат малку незадоволство, 8% немаат никакво незадоволство од нашите производи.

10.



Дали треба да се подобриме во иднина, во добра смисла на зборот?

Од нашите анкетирани 62% од нив беа про-корекција на нашите производи во подобра насока, додека 38% од нив сметат дека нашите производи не треба да трпат корекција.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Задоволството на потрошувачите е еден од главните проблеми што ги преокупира компаниите. Во зависност од тоа колку се задоволни потрошувачите од нашите производи и услуги, зависи и профитот и ефикасноста на компаниите.

Според нашето истражување се гледа дека задоволството на потрошувачите е еден од главните фактори кои го определува и понатамошното десјтување на компаниите. Според анкетите што ги спроведевме кај 50 купувачи за 150 компани кои оперираат на Полошкиот регион се гледа дека околу 70-80% од сипитаните арегуентиорат дека ги купуваат нашите производи заради квалитетот, цената, поинудената услуга и друго. Овие резултати ни дават големи информации за поврзаноста на задоволството на потрошувачите и профитот на компаниите. Со оглед на фактот што 72% од компаниите кои ги имаме земено како примерок оперираат со позитивни резултати во 2011 година, ни дава јавен сигнал дека кај компаниите кои ги задоволуваат потребите на купувачите, имаме и позитивни финансиски резултати. И спротивно, кај компаниите каде што задоволството на потрошувачите е ниска, и финансиските резултати се негативни во текот на 2011 год.

Како заклучок на овој труд им препорачуваме на компаниите за да им освртат големо внимание на задоволствата на потрошувачите, бидејќи нивната иднина зависи токму од потрошувачите.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Anderson, E., C. Fornell, and D. Lehmann. —Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing* (July): 53-66, 1994.
2. Band, William, —Measuring the High Payoff From Satisfied Customers, *Sales & Marketing Management in Canada*, 23-25, December 1988.
3. Banker, R.D., and S. M. Datar, —Sensitivity, precision, and linear aggregation of signals, *Journal of Accounting Research* 27(1), 21-40, 1989.
4. Chuan Zhang & Fei Pan *The impact of customer satisfaction on profitability : a study of state-owned enterprises in China*, December 2009
5. Coldwell, J., 2001, Characteristics of a Good Customer Satisfaction Survey. In J. N. Sheth, A. Parvatiyar & G. Shainesh, eds., *Customer Relationship Management*, New Delhi, Tata McGraw-Hill, 2001, pp. 193-199.
6. Feltham, G. A. and J. Xie, —Performance measures congruity and diversity in multi-task principal / agent relations, *The Accounting Review* 69(July):429-453, 1994
7. Hill, N., Brierley J., & MacDougall, R. (2003). *How to Measure Customer Satisfaction*, 2nd ed., England: Gower Publishing Ltd
8. Hoyer, W. D. & MacInnis, D. J., 2001, *Consumer Behaviors*. 2nd ed., Boston, Houghton Mifflin Company.
9. Ittner C. D. and David F. Larcker, —Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analyses of customer satisfaction, *Journal of Accounting Research* (supplement):1-35, 1998.

10. K. L. Bernhardt, N. Donthu & P.A. Kennett, —A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability, *Journal of Business Research* 47, 161-171, 2000.
11. Schneider, B., S. S. White, M. C. Paul. 1998. Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology* 83 (2) 150-163.
12. Shultz, Donald, —Service Firms Are Customer Driven: Study, *American Banker* (February 23), 17–18, 1989.
13. Stank, T. P., T. J. Goldsby, S. K. Vickery. 1999. Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry. *Journal of Operations Management* 17 (4) 429-447

FDI AND THE STRATEGIC MANAGEMENT IN THE BALKANS

UDK 005.21(497)

Blagoj Conev M.Sc.

Biznis Akademija Smilevski – BAS

b.conev@yahoo.com

ABSTRACT

During the last 15 years, the region of South Eastern Europe has faced a lot of changes, political and economical. This paper aims to intertwine strategic techniques with macroeconomic conditions in the area of Balkans. FDI can be broadly classified into two types: outward FDIs and inward FDIs. One can list three levels of strategic planning: **operational, strategic business unit, and portfolio. Operational planning** is related with the strategy at the functional levels of the company dealing with marketing, production, and other sectors. **The strategic business unit (SBU)** can be defined at the level of organization such as an operating division or single enterprise company. Planning can be a combination of several SBU plans, operating in different environments and against different competitors. **Portfolio planning** is Express consideration of the multi-SBU company. The aims for a good strategy policy is to tailor out the organization's outputs on the purpose to ensure the appropriate return to the investment capital.

Broadly speaking, FDI has been often taken an important way to promote the modernization to downgraded economies and is mainly responsible for bringing sizable benefits to national economies. The effort of transforming the transition countries along with the development of the privatization process created opportunities for foreign investors which resulted in an increase of FDI into the region. The privatization played an influential role in the economies and composed the most important factor in attracting FDI into the region of the CE Europe and, the access to the EU market.

Key words: *Strategic management, fdi, Balkans.*

Due to the negative impact of the ongoing economic and financial crisis, and major uncertainties regarding its evolution in the short term, companies expect a sharp decline in their FDI expenditures in 2009.

The sensitivity of CESEE countries to the crisis exists due to three factors:

- Capital flows and financial integration,
- Dependence on foreign trade,
- Migration and remittance.

Darvas and Veugelers (2009) demonstrate that foreign trade played a crucial role in the pre-crisis economic growth of CESEE countries, and that their dependence on foreign trade is greater than many other emerging and developing countries. Remittances are also very important for some countries: Moldova (34% of GDP in 2007), Bosnia/Herzegovina (17%), Armenia (14%), Albania (13%), Georgia (7%), Bulgaria and Romania (5%), and between 2% and 4% for eight further CESEE countries. In general, CESEE countries entered the crisis more vulnerable than other emerging regions, although there are considerable differences within the region. A key feature of these countries is that their pre-

crisis growth was associated with rising current account deficits (with the exception of commodity exporters),

Companies' investment plans have already been significantly affected by various aspects of the ongoing economic and financial crisis: 85% of the responding firms reported its negative impact on their FDI expenditures, among which 37% declared this impact to be "very negative". Firms are very concerned about the short-term evolution of their business environment. Almost 90% of them are pessimistic or very pessimistic about global FDI prospects for 2009.

Among the global risks that could potentially affect FDI plans, respondents considered three as especially threatening: a deepening of the global economic downturn, an increase in financial instability, and a rise in protectionism involving a change in foreign investment regimes.

CHARACTERISTICS OF THE BALKAN REGION

The countries of South East Europe compose a unique region. Some of the countries have progressed further in transition while others have still a long distance to go. Croatia is a characteristic successful example where it stands in the final stages of accession discussions with the European Union. Balkans countries are known as a place where the political interest was greater than the economic. Yet the economic forces, particularly those associated with transition and integration, are leading the deep reforms needed to move from a planned to a market economy and are compose the most formative influences on the direction of the region's public policies. While the region was gave birth in the term "balkanization"—describing the breakdown of a state into smaller antagonistic parts—the recent past, global economic crisis , speaks of increasing cooperation, economic growth, and foreign direct investment. During mainly in recent years, the region has gradually become an economically advanced area of the European Union (EU). Nevertheless, there are some problems that are still running such those that came from the Kosovo area, and the neighboring issues between the ex Yugoslavian countries.

According to World's bank report, some of the Balkan economies face ongoing political dramas which are consist open challenges. Overall, the political legitimacy which comes from economic progress has been a lesson learned by governments across the region. The political fact of whether or not Competitive economies can survive as islands of growth but must build interdependency with their neighbors, force many of the governments to collaborate and the FDI has been a successful vehicle for transferring capital, technology and knowledge. Even though there is no clear receipt on how an economy should be successfully isolate the factors that create a competitive and attractive investments many governments have tried to Europeanize their domestic market, through transferable business technological innovation or Capital, where complying with regulations brings more benefits than costs. In an era of crisis, where tight budgets and high unemployment dominate, foreign investment provides transferable knowledge and helps create jobs and boost growth without provoking a lot of government's intervention.

So many of the countries have realized the need of reforming their legislative network in order to make it easier for foreigners to invest in their territory and simplyfy the procedures for establishing a business.

The following schedule indicates the countries that make the largest effort: It is interesting the performance of Macedonia where have done extremely important efforts at the field of attracting business. The government has developed business cells to all its domestic territory. By introducing the new regulation law has managed to decrease in comparison to 2008 the days to start a business from 12 days to 3 in 2011. Characteristic ,also

is the examples of Zrenjanin, where the time was cut from 37 days in 2008 to 17 days in 2011, with Serbian government aiming to simplify even more. Also even if Moldova is not regarded to belong in the area, the cities of Chisinau and Balti (Moldova), simplified the best the business procedures. Even though, FDI flows to South-East Europe fell for the third consecutive year. The decline was reaching in 2010 the 47 per cent, partly as a result of sluggishness in investment from EU countries, traditionally the dominant source of FDI in this sub region. FDI flows to Croatia and Serbia declined sharply in 2010, while Albania saw its FDI inflows rise to more than \$1 billion for the first time, making it the second-largest FDI recipient in the sub-region after Serbia.

An alternative country which is providing a very stable climate for foreign investment is Bulgaria. The macroeconomic conditions are relative the same as the rest of Europe, with few divergences. Successive governments have demonstrated a commitment to economic reforms and responsible fiscal planning, but the global downturn is reducing exports, capital inflows, and industrial production. The GDP in 2009 is contracted by approximately 5%. Corruption in the public administration, a weak judiciary, and the presence of organized crime remain significant challenges. The sectors that are attractive for foreign investors are: energy (including alternative energies), information technology, transportation, telecommunications, and agriculture. EU integration has opened new markets for Bulgarian-produced goods and services. Bulgaria's labor market is generally well-educated and relatively low-cost. The country's geographic position along with its economic performance and political stability has enabled Bulgaria to attract leading foreign investors. A country's prospective to Euro currency provided stability and incentives for increased trade and investment. Bulgaria's overreliance on capital account inflows has made the economy vulnerable to external financial shocks.

THE IMPORTANCE OF THE STRATEGIC MANAGEMENT

Improved strategic management processes can guarantee an enterprise's long living. This is facilitating the development of the more complex management structural that is needed as firm grows. A good plan helps firms to articulate, communicate and monitor the implementation of strategy using a system interlinked with the long-term vision of the corporation. Even if, strategic planning is necessary in order to proceed in an investment, managers seem to be reluctant to use strategic techniques.

The first step would be to define the importance of the adaptive management in firm's long living. Adaptive management is a systematic process for continually improving management policies and practices by learning from the outcomes of operational programs. There are two types of adaptive management, and they are related to strategic techniques: passive and active. In both of the processes begin by setting goals, modeling the system, selecting and implementing a management strategy.

Passive adaptive management is referring on how to implement a management strategy at a time, whereas in active adaptive management multiple alternatives are examined alongside in order to isolate factors which affect the system. The managed ecosystem is then monitored to collect decision-oriented data regarding the effects of the management strategy on the system.

The results of the monitoring affect model estimation and parameter values, and the management strategy is evaluated and adjusted as a result. In the adaptive management process, the change is expected and welcomed and emphasized the flexibility in the goals and objectives, even though may occasionally need to be modified based on the performance of the management strategy.

ANALYSIS IN BUSINESS MACRO ENVIRONMENT

Macroeconomic condition has been a big issue and directly related to the success of the investment. The success of the analysis can contribute to the successful prediction of the investment's hazards. For example in the case study of the enterprise Fibran which it is going to presented in further stage, the company's investment movement was following the environmental challenges and mainly driven the by the demographic needs of the markets. The macroeconomic environment includes the following elements:

A. Socio-cultural environment

These factors are related to values, beliefs and norms that are shaped by societies. The most common method of gathering all those factors and transforming them into useful data for enterprise performance is the PEST analysis.

B. PEST analysis

The PEST analysis is a measurement tool for understanding the variation of market size, and as such the position, potential and direction for a business. PEST is an acronym for Political, Economic, Social and Technological factors, which are used to assess the market for a business or organizational unit. This is the analysis which is mainly used in order to clarify the different characteristics of each market. The PEST analysis provide a framework for reviewing a situation, and like SWOT analysis, and Porter's Five Forces model, is used for the assessment a strategy, and things such the direction of a company the marketing proposition, or an idea.

C. Demographic elements

These include the size and growth rate of population in regions, countries or nations. Things such educational level, household patterns or regional characteristics or movements of people in the countries area constitute the demographic characteristic of the market and should be examined thoroughly.

D. Technological environment

The technology is related to the improvement of the level of services provision or the product production. An assessment of this environment is based on the advancement of the field.

WHY THE GLOBALIZATION IS SO IMPORTANT

Markets and competition are global, mega-mergers, and rapacious acquisitions are changing both the business landscape and its clock speed forever. Companies must be ready when they choose to go global. The managers should clearly answer to issues such whether or not is important to create value for shareholders or to whitewash performance for personal gains, the expansion of the market or acquisition of key resources like energy, technology, talents, and brand, different indicators will be used to measure a company's success for different motivations. When the strategic intention is clear, the next critical factor is whether a company meets the basics for going global. Things such the competitive edges and what enables it to secure gives a forward step in positioning.

The final is related to technology intensive sectors. It is essential that firms use their internal strengths as well as their ability to leverage economic trends harmoniously; this is the only way for them to succeed in an atmosphere as turbulent as the one we are currently experiencing. The integration of strategy and structure contains tremendous interdisciplinary possibilities. Theorists of political science, public administration, sociology and education have been grappling with a similar need to balance the deterministic elements of structure and the role played by individual will in this process.

THE FORM OF INVESTMENT

Enabling easier, faster, and more affordable business entry is essential for private sector development. In some economies, the process is straightforward and inexpensive, while in others it is so weighty and time-consuming that entrepreneurs either have to face the difficult and corrupted levels of bureaucracy to speed up the process, operate their businesses informally, or go somewhere else. Formal operations offer several advantages.

For entrepreneurs, starting a limited liability company helps protect their personal assets. And formal companies tend to have greater access to credit, which can be critical for growth.

Registered companies also have an easier time attracting trading partners in foreign markets. It is a common knowledge that more formal registered enterprises means more tax revenue in government accounts.

Research shows that well-designed business regulations can reduce informality and boost productivity. When business entry is faster and less costly, more firms enter the formal market.

After analyzing the external environment the enterprise should be examined in which form should be the investment? The three basic types of FDI are, first, and most common, a parent firm (that is, a dominant firm usually located in a powerful economy) buying satellite firms in foreign countries. Second, there is the concept of reinvesting the purchased company's profits back into the host country. Finally, there is the more technical financing of foreign affiliates through loans and guarantees and the stock exchange market. Basically the South Eastern Europe Eastern Europe receives its foreign investment funding from Europe, especially northern Europe, and specifically, Germany and Sweden. In this case, the purpose of this FDI is to buy and assist concerns in mining, metals and petroleum. Many specialists are considering the growth of markets, and, to a very limited extent, the availability of cheap labor, as the most attractive factors so as proceed in an investment in a region.

The regions of South Eastern Europe which at present host the largest proportion of FDI flows and stocks, still rank highly to investors preference. The quality of their business environment (including such factors as government efficiency, quality of infrastructure and availability of skills and talent) is regarded as the basic element for the performance of the investment.

CONCLUSION

The Balkan area has been lately dominated by instability in political and economical fields. The mobility of capital has been led by the need to increase individual firms' marginal profit. Developing and transition economies continued to account for more than half of global FDI inflows in the first half of 2011. Enabling easier, faster, and more affordable

business entry is essential for private sector development. Almost half of the countries measured in South East Europe have already taken such a step. Montenegro is in the process of merging business registration with tax registration because its economic policy is oriented towards membership of the European Union (EU).

Structural reforms and the creation of a favorable business environment will support the aim of attracting foreign investments, and they are remaining first priority. Integrating all procedures within a one-stop shop would be the next big step. Some cities—like those in Albania— have already done so. The “single window” one-stop shops established in all Albanian cities enable entrepreneurs to complete company, tax, social insurance, health insurance, and labor directorate registrations using a single application procedure. In Macedonia, the Central Registry (established in 2006) allows entrepreneurs to complete company, tax, statistics, and social fund registrations and then publishes the notice of the company’s establishment on the registry’s website. Neighbors should take note of this streamlined process.

The number of procedures required during the construction phase also varies within the region. According to UNCTA reports a two per cent increase in global FDI inflows in the first half of 2011, continued the 5 per cent moderate recovery observed in 2010. However in the third-quarter data on cross-border mergers and acquisitions and Greenfield investments indicate decelerating growth in foreign direct investment (FDI) in the Balkan region.

Trade policies and strategies remain weak point of Balkan countries and they all prove high trade deficits in the last decade. Trade deficits range as a share of GDP from 20% to 25 %, except Bosnia and Herzegovina where this share was around 47 %.

To conclude, in south Eastern Europe, there have been seriously reforms applied into legal networking in order to attract investment, due to the fact that in Balkan countries foreign direct investment always regarded crucial for the development of the economy. The good geographic position, the easy free access to the EU market, the small distance to Mediterranean countries and relatively good infrastructure make the Balkan countries attractive for FDI. Ending up, the stronger economic cooperation among Balkan countries would focus on stability in the region, increase trade volume and promote the region as a good and safe place to invest.

BIBLIOGRAPHY

1. Alessina, A. and Perotti, R. (1996), Income distribution, political instability, and investment. *European Economic Review* 40, 1203-1228.
2. Bailey, W. and Chung, Y. P. (1995), Exchange fluctuations, political risk, and stock returns: Some evidence from an emerging market. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 30(4), 541-561.
3. Bevan, Alan A and Estrin, Saul (2000). The Determinants of Foreign Direct Investment in Transition Economies. *William Davidson Institute*, Working Paper 342.
4. Kostandinov Alek (2006), FDI performance index of Western Balkans Countries, WN
5. Neuhaus Marcos (2006), The impact of FDI in Economic growth, an analysis for transition countries of Eastern and central Europe, *Spinger Company*
6. OECD (2008), FDI in Southeastern Europe: Implementing best practices, Brussels.

7. Slaveski, T. and Nedanovski, P. (2002). Foreign direct investment in the Balkans. *Eastern European Economics* 40(4), 83-99.
8. World Bank (2011), Doing business in South Eastern Europe

УЛОГА И ЗНАЧЕЊЕ НА БРЕНД-КАПИТАЛОТ ВО СТРАТЕГИСКИОТ БРЕНД-МЕНАџМЕНТ

UDK 658.626:005.21

Мидовска Марија

Економски факултет - Прилеп,

marija_midovska@yahoo.com

АПСТРАКТ

Во овој труд се обработува една исклучително суптилна проблематика, чијашто актуелност е евидентна во глобални размери. Имено, станува збор за обработка на специфична област на бренд-менаџментот којашто ја третира проблематиката за определување на елементите и факторите кои влијаат врз креирањето на висок капитал од брендот. Она што е важно за компаниите во денешни услови е да применат стратегиски пристап кон брендирањето, да посветат огромно внимание на креирањето на ефективни стратегии за корпоративно брендирање и бренд-портфолио стратегии кои ќе им овозможат понатаму креирање на висок бренд-капитал. За брендот се вели дека тој лично и емотивно се поврзува со потрошувачот и тоа поврзување се зголемува надвор од перцепираните карактеристики. Брендот е колекција на искуства и асоцијации поврзани со услуга, личност или некој ентитет. Како резултат на огромните бенифиции кои компанијата ги добива од брендovите се доаѓа до една категорија во бренд-менаџментот позната под името бренд-капитал (brand equity). Бренд-капиталот ја претставува вредноста која директно или индиректно се кумулира од бенифициите кои произлегуваат од брендот. Бренд капиталот е збир на средства (и обврски) поврзани со брендот кои му додаваат вредност на производот или услугата на компанијата и на потрошувачите на компанијата.

Клучни зборови: *Бренд-менаџмент, бренд-капитал, стратегија.*

ABSTRACT

This paper deals with an extremely subtle matter whose actuality is evident on a global scale. Namely, it is processing with specific area of brand-management that determinate elements and factors that influence to the creation of high brand-equity. What is important for companies in today's terms is to apply a strategic approach to branding, to devote enormous attention to the creation of effective strategies for corporate branding and brand-portfolio strategy that will enable further creation of high-equity brand. For the brand is said that he personally and emotionally connect with the consumer and connectivity increases beyond the perceived characteristics. The brand is a collection of experiences and associations connected with the service, person or any entity. As a result of the benefits that the company receives from the brands we are coming to a category in brand management-known as brand-equity. Brand-equity represents the value directly or indirectly which is cumulated from benefits arising from the brand. Brand equity is the sum of assets (and liabilities) associated with brands that add value to the product or service of the company and consumer of the company.

Keywords: *brand-management, brand-equity strategy.*

ВОВЕД

Пред да се пристапи кон детална обработка на која и да било проблематика, неминовно е да се направи нејзино дефинирање. Постојат повеќе дефиниции за терминот бренд. Секоја од нив содржи понекоја карактеристика на брендот која е од суштинско значење. Она што е заедничко кај сите нив е дека брендот е нешто повеќе од комбинација на име, дизајн, симбол или други карактеристики што ги диференцираат производот или услугата од останатите. Тоа е уникатен сет од видливи и невидливи додатни вредности кои се перципирани и вреднувани од страна на потрошувачот.²⁴

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Главна цел на ова истражување е да се изврши анализа на актуелната состојба на полето на брендирањето, придонесот на бренд во креирањето одржлива конкурентска предност за компаниите, особено на македонските компании кои, потребно е да учат од практиките и искуствата на успешните компании во светот. Целите на овој труд, главно, се насочени кон откривање на импликациите на ефективниот бренд-менаџмент врз потрошувачите и компанијата, како и улогата на бренд-капиталот за компанијата. За да се остварат овие цели, применети се повеќе научни методи за прибирање податоци, како и анализа односно интерпретација на информациите. Во тој контекст се користени методите на анализа, синтеза, компарација, како и некои други научни методи што се применливи во оваа област. Овие методи на истражување се насочени кон собирање примарни и секундарни податоци.

КОНЦЕПТОТ НА БРЕНД-КАПИТАЛ

Брендовите учествуваат со значаен дел во вредноста на компанијата. Тие имаат огромно влијание врз однесувањето на потрошувачите при процесот на купување. Исто така, тие и обезбедуваат високи приходи на компанијата. Како резултат на огромните бенефиции кои компанијата ги добива од брендовите се доаѓа до една категорија во бренд-менаџментот позната под името бренд капитал (brand equity). Овој поим се појавува некаде во раните деведесетти години на минатиот век. Според Keller-бренд капиталот ја претставува вредноста која директно или индиректно се кумулира од бенефициите кои произлегуваат од брендот.²⁵ Практично, бренд-капиталот означува дека брендовите претставуваат финансиски средства за компанијата и како такви треба да бидат признати од страна на менаџментот. Основната претпоставка за бренд-капиталот поаѓа од тоа дека моќта на брендот се наоѓа во мислите на потрошувачите, нивните чувства, верувања, однесување и во она што тие го искусиле и научиле за брендот со текот на времето. Вредноста произлегува од зборовите и акциите на потрошувачите за брендот и реакцијата на пазарот. Потрошувачите со нивните купувања одлучуваат кои брендови имаат повисок бренд-капитал во однос на другите. Бренд-капиталот е битен лост на профитабилноста, бидејќи ја претставува вредноста на брендот на пазарот. Бренд-капиталот се гради во мислите и срцата на потрошувачите. Брендите со висок капитал на брендот можат да:²⁶

- овозможат добивање на премиум цени;
- го одржуваат пазарниот удел;

²⁴ J.N.Kapferer, "The new strategic brand management" 4 edition, 2008, page. 12

²⁵ Kevin Lane Keller "Strategic brand management", Building, measuring and managing brand equity, Second international edition, Prentice, 2007 p.41

²⁶ Kevin Lane Keller "Strategic brand management", Building, measuring and managing brand equity, Second international edition, Prentice, 2007 p.52

- ја поддржуваат новата линија на екстензија;
- привлечат инвеститори;
- им парираат на новите конкуренти.

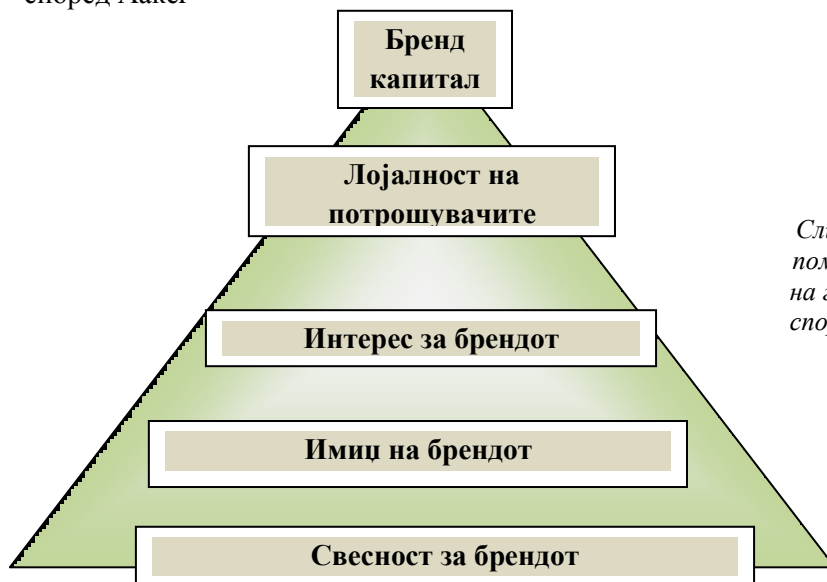
Силен бренд-капитал може да го направи брендот во мала мера отпорен на конкуренцијата. Бренд-капиталот е базиран на хиерархија од бренд-карактеристики, вклучувајќи свест, чувство на блискост, бренд-слика, интерес за купување, инвестирање, лојалност на потрошувачите. Некои маркетери го помешуваат поимот бренд-капитал со поимот имиџ на брендот, но има многу важна разлика.

Финансиската вредност на брендот зависи од неговата сила. Силата пак, зависи од тоа колку се инвестира во квалитетот и промоцијата на брендот. Според некои автори бренд-капиталот ја претставува додадената вредност на производот или услугата добиена како резултат на минатите инвестиции за брендот. Бренд-капиталот нуди бенефиции како за потрошувачите така и за компанијата.

Кога се зборува за бренд-капиталот треба да се спомене уште една битна категорија поврзана со него, а тоа е бренд-капиталот заснован на потрошувачите. Овој термин се однесува на ефектот кој го предизвикува брендот врз купувачите, а е договор на маркетингот на брендот, па така, потрошувачите можат да имаат позитивно или негативно мислење за брендот.

Креирањето на висок бренд-капитал е долгорочен процес. Еден генерички производ прво треба да прерасне во бренд, па потоа да може да креира капитал од брендот. Аакер, чекорите низ кои еден бренд достигнува креирање на капитал, ги претставува со помош на пирамида, на којашто на дното се наоѓа свесноста за брендот, односно потрошувачите мора да бидат свесни дека брендот постои, дека не се работи само за обичен генерички производ. Откако ќе се постигне тоа ниво се оди кон создавање на имиџ на брендот. Имиџот на брендот се остварува со помош на различни маркетинг активности на компанијата, кои треба да бидат насочени кон создавање на еден позитивен имиџ за брендот во свеста на потрошувачите. Само така поставениот имиџ може да предизвика интерес за брендот, што всушност претставува уште еден чекор кон креирањето на бренд-капиталот. Кога веќе имаме потрошувачи кои се заинтересирани за брендот, она кон што треба да се ориентира секоја компанија е тие да станат лојални потрошувачи, односно да го купуваат брендот постојано. На крајот, откако ќе се поминат сите овие чекори се остварува креирање на бренд-капитал, што всушност е и целта на секој бренд-производ.

На следната слика е претставена пирамидата на креирање на бренд-капитал според Аакер

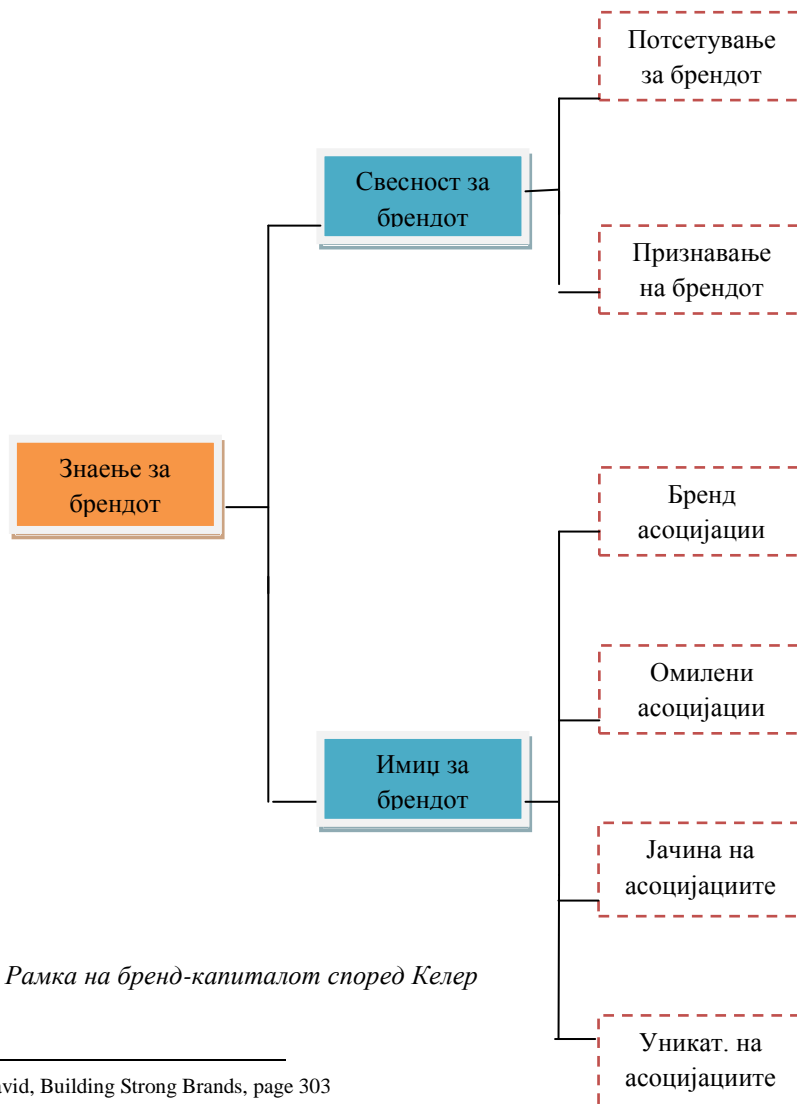


Слика 1: Графички приказ со помош на пирамида на нивоата на градење на бренд-капитал според Аакер

Градењето на бренд-капиталот генерално опфаќа исполнување на три услови. Она што е најбитно е понуда на квалитетен производ. Само производот кој со своите карактеристики им создава задоволство на потрошувачите, може да прерасне во бренд. Втор услов за градење на висок бренд-капитал е да се истакнат атрибутите на брендот кои имаат најголемо влијание врз однесувањето на потрошувачите и нивното купување. За ова е потребно да се идентификуваат прво оние атрибути кои им се важни на потрошувачите и, на крајот, да се изгради една конзистентна слика за брендот која ќе обезбеди креирање на добри релациски односи со потрошувачите.

ЕЛЕМЕНТИ НА БРЕНД-КАПИТАЛОТ

Според Аакер бренд-капиталот е збир на средства (и обврски) поврзани со брендот кои му додаваат вредност на производот или услугата на компанијата и на потрошувачите на компанијата.²⁷ Во креирањето на бренд-капиталот учествуваат повеќе елементи. Сите тие придонесуваат еден бренд да има висок капитал. Различни автори дефинираат различни елементи на бренд-капиталот. Карактеристично е тоа што секој од тие елементи навистина има помало или поголемо влијание врз формирањето на бренд-капиталот. Во овој труд главно се презентирани елементите кои ги потенцираат Келер и Аакер, како едни од гуруата на бренд-менаџментот. Според Келер пак, рамката на бренд-капиталот може да се претстави на следниот начин:



Слика 2: Рамка на бренд-капиталот според Келер

²⁷ Aaker David, Building Strong Brands, page 303

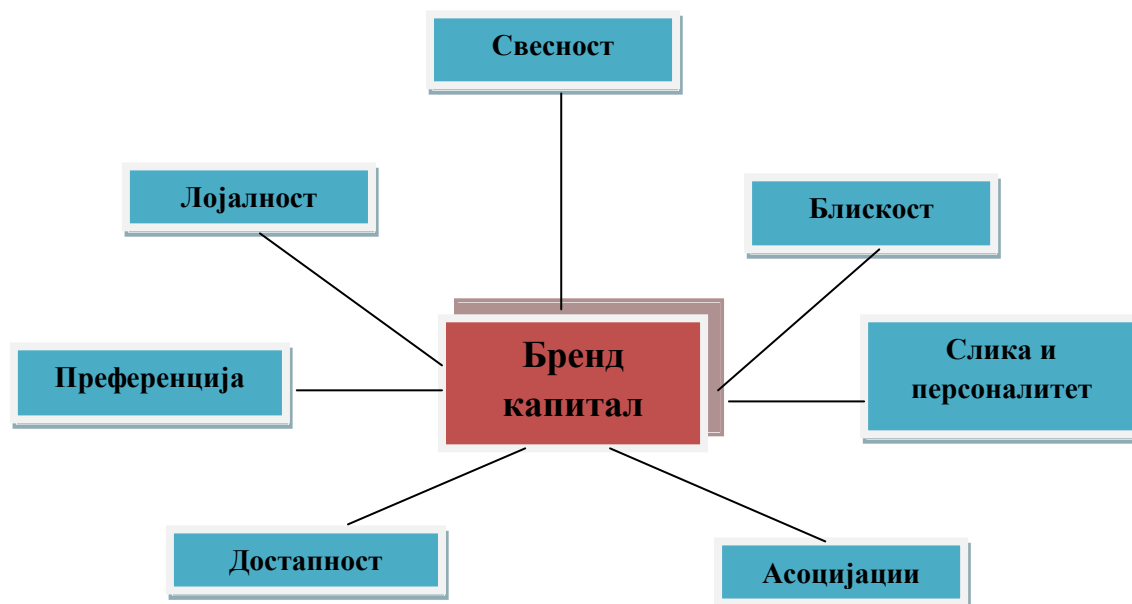
Според Келер, знаењето за брендот се постигнува преку имицот на брендот и свесноста за брендот. Кога потрошувачите се свесни за постоењето на брендот, компанијата, а своите активности треба да ги насочува кон креирање на програми кои ќе овозможат потсетување дека брендот постои. Имицот на брендот пак, според Келер се гради преку асоцијации кои компанијата им ги презентира на потрошувачите, како и со асоцијации кои потрошувачите ги имаат за самиот бренд.

Постојат огромен број опции и голем број критериуми кои се релевантни за избор на бренд-елементи. Бренд-елемент е визуелна или вербална информација којашто служи за идентификување и диференцирање на производот. Најчести елементи се: име на брендот, лого, симболи, пакување, слоган и некои други карактеристики.

Како најбитни елементи на бренд-капиталот би биле следните:

- бренд-лојалност – го рефлектира однесувањето на купувачите, нивните навики во купувањето, односно колку често тие го купуваат производот, дали се лојални на него;
- свесност за брендот – се однесува на способноста на потенцијалниот купувач да го препознае брендот, да го издиференцира од широката понуда на производи од иста категорија;
- перципиран квалитет – ова е всушност и главната причина зошто брендираниот производ се купува (заради квалитетот кој го носи самиот брендираниот производ). Во свеста на секој потрошувач постои дека брендираниот производ е еднаквост со квалитетен производ;
- бренд-асоцијации – ова се асоцијации кои се поврзуваат со брендот, тука спаѓаат атрибутите на брендот, бенефициите кои ги добива потрошувачот, неговиот животен стил, однесување кое се поврзува со брендот и слично.

Освен овие најважни елементи кои го креираат бренд-капиталот, во продолжение е дадена слика на која можат да се видат и некои од останатите елементи.



Слика 3: Елементи на бренд-капиталот

Во многу случајеви различни брендови треба да бидат претставени од компанијата бидејќи секој бренд е различно гледан од страна на потрошувачите кои компанијата сака да ги таргетира. Како причини за ваквиот пристап би можеле да ги наведеме:

- зголемување на застапеноста на брендот на полиците во продавницата;
- привлекување на потрошувачите кои бараат различности, а можат да се префрлат на некој друг бренд;
- зголемување на внатрешната конкуренција во рамките на фирмата;
- овозможување на економии од обем во рекламирањето, продажбата и физичката дистрибуција.

ВРЕДНОСТА НА БРЕНД-КАПИТАЛОТ

Од осумдесеттите години на минатиот век па навамау, сè поголемо внимание се посветува на вредноста на нематеријалните средства. Претходно истите не играле некоја улога во биланост на состојба, дури можеме слободно да кажеме дека и воопшто не се евидентирале. Зголемената улога и признание на вредноста на нематеријалните средства произлегува од фактот дека тие имаат огромен удел во вредноста на компанијата. Поради ваквата состојба, и вниманието на менаџментот кон овие нематеријални средства сè повеќе се зголемува.

Бренд-капиталот е едно од најважните нематеријални средства за компанијата. Ова е така пред сè, заради економското влијание кое го имаат брендovите. Брендот влијае врз изборот на потрошувачите, вработените, инвеститорите и сите останати стејкхолдери. Во денешниот свет каде што секој има можност да избира од голем број опции, влијанието кое го има брендот може да биде клучно за успехот на компанијата.

Денес, многу компании, вредноста на нивните брендови ја евидентираат во биланост на состојба. Ставката на бренд-капиталот во биланост на состојба започнува да постои некаде од 1980 година. За да биде реална таа евиденција, постојат сметководствени стандарди кои се прифатени во поголем број земји во светот.

Вредноста на брендот на некои од светски познатите брендови достигнува милионска бројка. Така на пример, вредноста на брендот Пепси, кој по лиценца го произведува и Прилепската Пиварница изнесува 13, 249 милиони долари и е на 26 место на листата на топ 100 брендови во светот.²⁸

Според истражувањата на Usa today²⁹ добиени се следните резултати на топ 10 брендови во светот и нивната вредност изразена во билиони долари:

1. Coca Cola \$ 68.73
2. IBM \$ 60.21
3. Microsoft \$56.65
4. General Electric \$47.78
5. Nokia \$34.87
6. McDonald's \$32.28
7. Google \$31.98
8. Toyota \$31.33
9. Intel \$30.64
10. Disney \$28.45

²⁸ http://images.businessweek.com/ss/08/09/0918_best_brands/27.htm

²⁹ www.usatoday.com/money/advertising

ЗАКЛУЧОК

Брендот е најмоќното оружје кое може да го има компанијата доколку сака да обезбеди конкурентска предност пред останатите компании со кои се натпреварува. Денес, потрошувачите не се задоволуваат само со производ кој би ги задоволил нивните основни потреби. Градењето на препознатлив бренд е предизвик за секоја компанија. Фактот што само 10 компании го контролираат најголемиот дел од пазарот во светот доволно говори за моќта која ја има брендот. Она што е важно е секоја компанија да примени стратегиски пристап во своето работење кога станува збор за оваа проблематика. Бренд-капиталот всушност ја претставува вредноста која ја има брендот во очите на потрошувачите. Врз креирањето на оваа вредност влијание имаат огромен број елементи меѓу кои: сликата, достапноста, асоцијациите, преференцијата, лојалноста кон брендот. Нивното влијание е различно и зависи од вкусовите и преференциите на потрошувачите.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Kevin Lane Keller “Strategic brand management”, Building, measuring and managing brand equity, Second international edition, Prentice, 2007
2. Aaker David, Building Strong Brands

ВИРТУЕЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАКО СТРАТЕГИЈА ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

UDK 005.332.4:005.722-021.131(497.5)

005.722-021.131(497.5)

Пред. м-р Михајло Стојановски

Бизнис академија Смилевски – БАС

mihajlo.stojanovski@yahoo.com

АПСТРАКТ

Со почетокот на новиот милениум и развојот на новите комуникациски технологии се креира нова социо-економска реалност. Особено овој развој се почувствува во светот на бизнисот, кој е под силно влијание и од други фактори како што е глобализацијата. Се добива чувство дека светот на бизнисот е драстично променет последните дваесет години. Се вметнуваат нови изрази како „нова економија“, „информациона економија“, итн. Овие изрази ни наметнуваат чувство дека информационите технологии и интернетот имаат значајна, а можеби и круцијална улога во новата бизнис реалност.

Во ваквиот натпревар помеѓу организациите во оваа нова реалност, се наметна проблемот за конкурентноста.

Република Македонија и регионот не се имуни на оваа појава. Македонските претпријатија како и претпријатијата во нашето соседство, потекнуваат од економии кои доаѓаат од исто историско минато. На тој начин потребно е да се споделат научните основи и практичните искуства со цел подобрување на организациската конкурентност на новата економија.

Овој труд има за цел да ја прикаже стратегијата за оваа промена и да ги прикаже **емпириските резултати** добиени од едно истражување спроведено во Република Хрватска како земја која дели многу сличности во економијата со Република Македонија, на тој начин што со пресликување да се предвидат потенцијалните слабости на имплементацијата на оваа стратегија кај нас.

Клучни зборови: *Виртуелни организации, нова економија, информациона економија, интернет, партнерство.*

ABSTRACT

With the beginning of the new millennium and the development of new communication technologies new socio-economic reality has been created. This development was especially felt in the business world, which is strongly influenced by other factors such as globalization. One gets the feeling that the business world has dramatically changed in the last twenty years. Inserted new terms like "new economy", "information economy", etc. impose a feeling that information technology and the Internet play an important and perhaps crucial role in the new business reality.

As the contest between organizations grew in this new reality, the problem of competitiveness emerged.

Republic of Macedonia and the region is not immune to this phenomenon. Macedonian companies and businesses in our neighborhood derive from economies that come from the same historical background. Thus it is necessary to share the scientific basis and practical experience in order to improve organizational competitiveness in the new economy.

This paper aims to present the strategy for this change and to present empirical results obtained from a survey conducted in Croatia as a country that shares many similarities with the Macedonian economy, thus predicting the potential vulnerabilities in the implementation of this strategy in our country.

Key words: *Virtual organizations, new economy, information economy, Internet, partnership.*

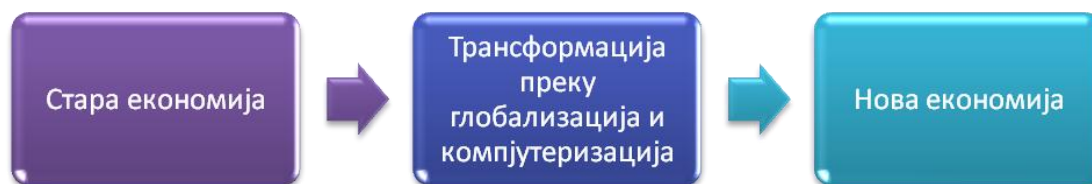
НОВАТА ЕКОНОМИЈА

Поимот „нова економија“ е малку тежок за дефинирање. Во многу примери е покажано дека компјутеризацијата и глобализацијата е главната движечка сила за развојот на многу економии.

Новата економијата – до сега е придвижена од информационите технологии – може да биде иницијалната фаза на понатамошно цутење на технолошкиот бизнис и финансиската креативност (Mandel 1998)

Термините „информациона економија“ и „дигитална економија“ понекогаш се синоним за „нова економија“ заради трансформацијата на старата економија од различни сили. Информационата технологија е најсилна од овие сили.

Исто така, важна улога е дадена на знаењето како нова форма на капитал. Менаџментот на знаење како и истражувањето и иновациите се поставени како фактори за креирање на богатство.



Слика бр.1

ШТО ПОДРАЗБИРАМЕ ПОД ПОИМОТ ВИРТУЕЛНИ ОРГАНИЗАЦИИ?

Го сретнуваме терминот „виртуелни организации“ во голем број контексти и често не е јасно во која смисла авторот го користи овој термин. Да се додаде додатна забуна, авторите имаат креирано најразлични термини и дефиниции за да се опише оваа нова форма на мрежна организација, како што се виртуелни компании, виртуелни корпорации, виртуелни фабрики и виртуелни канцеларии.

Различните дефиниции за терминот „виртуелни организации“ делумно зависи од тоа како се гледа терминот „виртуелни“. Постојат различни концепти на терминот

„виртуелни“, популарно користени во контекст на организациската конфигурација. Една од тие концепти е оваа:

- Виртуелност значи „постојење, но под влијание на промени“. Овој концепт го опишува флуидниот и динамичниот пристап. Овој тип на организација се променува себе си постојано. Таа е динамична, прогресивна и привремена. „Виртуелните корпорации“ и „виртуелните тимови“ се добри примери за овој концепт. Додека е прифатен фактот дека бизнис конгломератите можат да купуваат и продаваат филијали, на тој начин менувајќи ги своите компоненти во текот на времето, ние не ги гледаме како виртуелни. Сепак, брзината со која организацијата и нејзините составни елементи може да се реконфигурира користејќи модерна информатичка и комуникациска технологија не присилува да ја гледаме таа организација како нова организациска форма.

СУШТИНАТА НА ВИРТУЕЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Најчесто во КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРАта во која се опишани виртуелните организации, наоѓаме на три концепти на виртуелни организации и тоа:

- Online виртуелни организации
- Соработувачки виртуелни организации
- Хибриден концепт кои ги комбинира online и соработувачкиот концепт.

Online виртуелни организации

За некои виртуелната организација во основа е електронска и организацијата е online, односно приклучена на компјутерска мрежа. Поборниците на ова гледиште ги даваат за пример Amazon.com и Ebay.com како примери за организации кои биле креирани со цел да постојат користејќи ги можностите кои ги нуди Интернетот и сајберпросторот.

Колаборативни виртуелни организации

Колаборативните виртуелни организации претставуваат алтернативна дефиниција која се концентрира на организациската структура која се базира врз идејата за соработувачки ентитети, кои споделуваат компетенции, вештини и знаење како и други ресурси се со цел да се овозможи одредена услуга или производ.

Поборниците за овој концепт ставаат до знаење дека ИТ и телекомуникациите ќе играат важна улога во координацијата и контролата на активностите на различните компоненти во виртуелната организација. Според нив ИТ играат главна улога, но тоа не е услов за овие компании да се разликуваат од другите.

Хибридни виртуелни организации

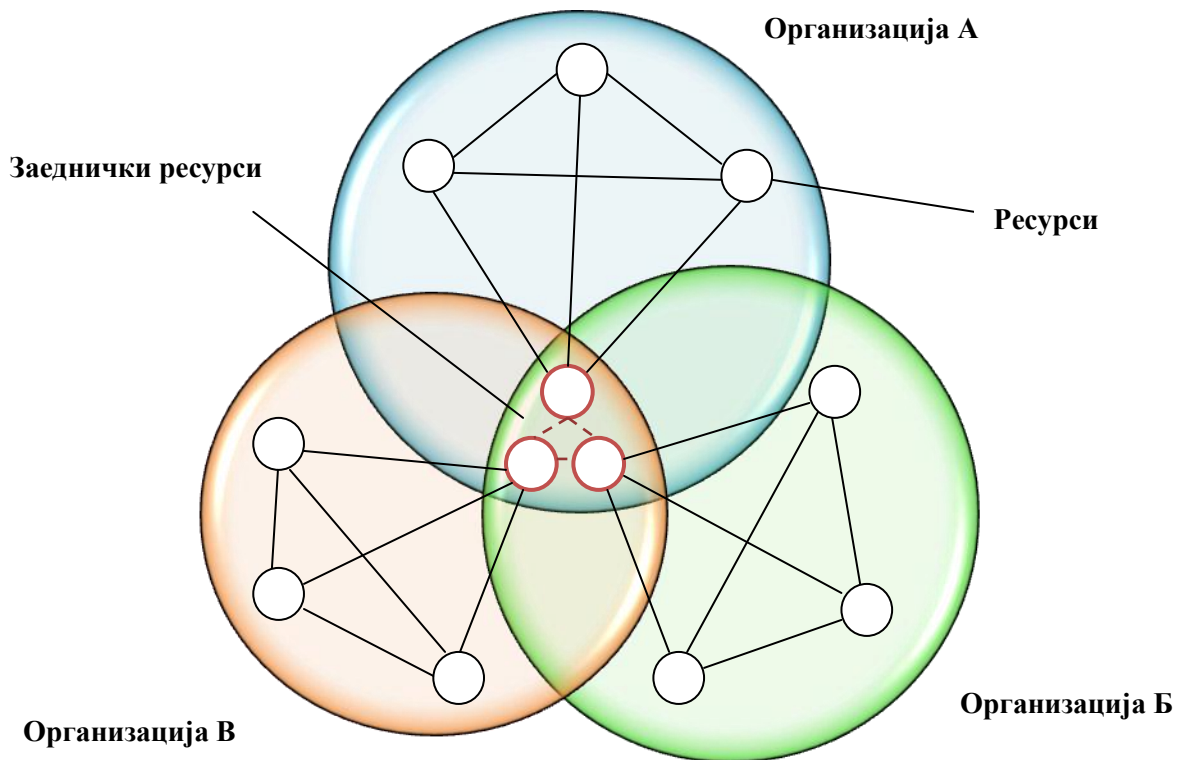
Третиот пристап во однос на виртуелните организации е најзбунувачки. Овој пристап преставува еден амалгам од претходните два, каде авторите постојано ги менуваат своите гледишта за виртуелните организации еднаш како електронски или online организации, додека во други примери ги дефинираат како привремена мрежа од луѓе, идеи, способности и ресурси кои се поврзуваат помеѓу себе со одредена цел.

УМЕТНОСТА НА СОЈУЗНИШТВОТО КАКО АЛАТКА ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

Есенцијални партнерски практики

Креирањето на бизнис партнерства и сојузништва е исто така од особена важност за концептот на виртуелните организации (Grenier и Metes 1995, Henning 1998), кои подоцна ќе резултираат со драстично подобрување на конкурентноста на организациите.

Здобивањето и/или развивањето на сите потребни ресурси и компетенции со цел да се искористат во поволни прилики, може да трае премногу долго и да биде премногу скапо за организацијата доколку таа работи самостојно. Со други зборови, доколку се појави краток временски период во кој треба да искористи одредена можност, компанијата доколку е сама таа нема да ги има финансиските ресурси кои и се потребни да купи одредени ресурси или да ги развие. Во ресурси може да бидат експерти, инфраструктура како и развивање на ефикасни процеси. Сепак, пристапот до потребното знаење, вештини, ресурси и инфраструктура може да биде овозможен преку влегување во целосно или делумно сојузништво или партнерство со други организации. На слика бр.2 е визуелно прикажано.



Слика бр.2

Па така организацијата А доколку е самостојна можеби нема да има капацитет да искористи некоја бизнис можност. Но, работејќи и споделувајќи ги своите ресурси заедно со останатите организации, односно во рамките на виртуелната организација (пресекот) веројатноста дека организацијата А ќе успее во својата намера е релативно висока.

Секоја организација допринесува во виртуелната организација преку најразлични знаења, вештини и ресурси. Виртуелната организација формирана со кооперативното здружување на своите средства и ресурси, организациите А,Б и В можат да бидат многу по конкурентни на пазарот, во споредба доколку тие би биле самостојни и сами би се бореле со конкуренцијата.

Од графичкиот приказ можеме да заклучиме дека одредени компоненти на виртуелната организација може да бидат позиционирани на големи географски растојанија.

Интерорганизациски системи

Воспоставувањето на соодветни интерорганизациски системи (ИОС) кои би ги фасцилитирале ефективната организациска работа помеѓу групите во различните организации и на различни локации е уште една од прифатените стратегии на дизајнот на виртуелните организации. Координацијата на групите од различните организации и од различни локации е неопходно за виртуелните организации и оваа координација може да се изведи исклучиво со помош на информатички системи кои се имплементирани преку модерни компјутерски и комуникациски технологии. Такви системи можат во себе да содржат оддели каде се сместени системи за електронска пошта, раководење со бази на податоци и трансакции помеѓу организациите и организациските групи. Таквите ИОС можат да овозможат координација на работата во одредени региони, држави или континенти и во рамките на една или повеќе различни временски зони. И покрај тоа што, виртуелните организации можат да постојат без такви системи, воспоставувањето на таквите системи овозможува виртуелните организации да бидат креирани и одржувани на многу лесен начин.

Досегашни искуства и истражувања

Виртуелните организации како стратегија за конкурентност во Република Македонија речиси и да не постои. За таа цел во ова истражување прикажано е хрватското истражување на проф. д-р Дарко Типуриќ и проф.д-р Марко Колаковиќ, професори при економскиот факултет на Универзитетот во Загреб, Република Хрватска, кое е релативно блиско со нашата сеопшта бизнис атмосфера.

Хрватските компании исто како нашите се премногу слаби да бидат конкурентни на пазарот па се соочени со две алтернативи:

- А) Да бидат превземени од големи корпорации
- Б) Да бидат членови на стратешки сојузи или виртуелни организации

На тој начин употребата на модерните организациски методи е од особено значење за натамошно развивање на компетитивните способности на компаниите.

За таа цел во Хрватска беше направено истражување во кое учествуваа 800 хрватски претпријатија.

Од добиените резултати, скоро две третини (62,5%) од хрватските менаџери очекуваат дека ќе се зголеми бројот на овие сојузи со домшани и меѓународни партнери, 23,8% очекуваат дека овој раст на сојузите значително ќе се зголеми, со оглед на поволностите оваа стратегија ги нуди, а додека 6,3% од менаџерите не очекуваат дека ќе има некаква промена во бројот на компании кои во иднина ќе ја имплементираат оваа стратегија.

Еден од најочигледните бенефити на оваа стратегија е тоа што ќе се зголеми целата конкурентност на претпријатијата преку различните бизнис функции. Во хрватското истражување менаџерите беа запрашани да ги набројат кои бизнис функции се најдобри за ваква соработка. Скоро половина од менаџерите (49,4%) во прашалникот

одговорија дека новата економија е вистински стимуланс за креирање на вакви стратешки партнерства. Само малку помал процент размислуваат дека функцијата од истражувањата и развојот можат да бидат добар полигон за стратешките партнерства. Понатаму, 37% од испитаниците одговорија дека производството е приоритет, 34,6% логистиката, 30,9% маркетингот и 27,2% за добавувачките активности. Само 14,8% од менаџерите во истражувањето покажа дека размислуваат дека е потребно креирање на стратешки сојуз.

Интересен е и податокот што малите претпријатија акцентот го ставаат на производството, а додека средните и големите претпријатија бараат стратешки партнери само во областа на истражувањето и развојот.

Резултатите на емпириските истражувања за употреба на виртуелни организации како стратегија кај МСП во Хрватска се следните:

- 89% од хрватските МСП ја прифаќаат оваа стратегија и мислат дека ќе ги подобрите нивните достигнувања во бизнисот
- 81% од хрватските МСП размислуваат дека виртуелните организации се подоброто решение отколку проширување на формалните граници на класичното претпријатие
- 50% од хрватските МСП користат некоја форма на бизнис поврзување.

При ова истражување беше посегнато прашањето за тоа колку е зголемен профитот кај МСП при имплементацијата на различните форми на вмрежување помеѓу организациите. 39% од менаџерите на МСП не го знаат процентот на реализираниот прилив со помош на овие нови стратегии. Од останатите менаџери кои воде сметка за тоа дали и колку е зголемен приливот на средства резултатите се следни:

- 16% од МСП го зголемија приходот за 10%
- 23% од МСП го зголемија приходот од 10% до 25%
- 10% од МСП го зголемија приходот од 26% до 49%
- Дури 13% од МСП го зголемија својот приход за цели 50% или повеќе што е навистина добар резултат.

Според добиените резултати хрватските претпријатија сепак се трудат да ги следат новите модерни организациски трендови. Неуспехот да се спроведат ваквите промени можат да ги обесхрабрат менаџерите во нивните одлуки за организациски иновации. Оние компании кои успешно се поврзале и развиле квалитетна мрежа од партнерства, ги подобрија своите перформанси.

ЗАКЛУЧОК

Глобалната економија на иднината ќе биде означена со безмилосната конкуренција. Големите мултинационални концерни ќе престанат да бидат доминантните играчи на пазарот. Кооперативните вмрежувања и испреплетени интерорганзациски форми ќе го заменат нивното место. Кластерите на специјализирани и флексибилни МСП ќе ги истиснат од пазарот големите и класичните претпријатија. Физичкото присуство нема да биде пресудно. Брзиот развој на информатичката и комуникациската технологија ќе овозможи експанзија на новата економија. Комплексноста на новата економија може да се надмине само доколку се има во предвид поврзувањето и вмрежувањето.

Доколку сакаат да преживеат на глобалниот економски пазар, македонските исто како хрватските претпријатија мора да ги дефинираат областите во кои ќе можат да ги достигнат светските супериорни резултати и да ги оптимизираат своите активности во

рамките на организациите. Стратешките сојузи во форма на виртуелни организации ќе им даде можност за проширување без излегување од границите на претпријатието.

Процесот на трансформација од традиционални организации во модерни флексибилни организации како што се виртуелните е бавен и ризичен. Но, со екипирање на вистинските кадри кои се добро упатени во оваа област овие ризици можат лесно да се надминат, а со тоа организацијата да ја постигне својата цел – конкуретна на глобалниот пазар.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Darko Tipuric PhD, Marko Tolapovic PhD (2011), Competitiveness of the small and medium enterprises in Croatia – Strategic Alliance and virtual organization challenges, Faculty of Economics University of Zagreb, Croatia
2. Janice Burns, Peter Marshall, Martin Barnett (2002), E-Business strategies for Virtual Organizations, Butterworth-Heinemann, Oxford.
3. Belak, V., Kolakovic, M. & Kovacevic, B., (2000). “Activity based approach in designing of virtual organization”, Proceedings of the 11th International DAAM Symposium, Opatija.
4. Belak, V., Kolakovic, M. & Kovacevic, B. (2002). “Economic Relationships between the Members of Virtual Enterprise“, PRO-VE’ 02, 3rd IFIP Working Conference on Infrastructures for Virtual Enterprises, Lisabon.
5. Kale, P., Singh, H. & Permuter, H. (2000). “Learning and protection of proprietary assets in Strategic Alliances: Building relational capital“, Strategic Management Journal, 21: 217-237

ПРИСТАП ЗА ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ ЗАСНОВАН ВРЗ КОМПЕТЕНЦИИТЕ

UDK 005.96

Александар Пановски

ФОД - Новаци, Битола

panovski_aleksandar@t-home.mk

Д-р Елизабета Тошева

УКЛО “Правен факултет” - Кичево;

elizabetha.tosheva@uklo.edu.mk

АПСТРАКТ

Извлекувајќи ги теориските согледувања од ресурсно заснованиот пристап кон стратегискиот менаџмент на човечки ресурси, целта на овој труд е да укаже на значењето на потенцијалот на системите за човечки ресурси, заради овозможување на развој и искористување на организациските препознатливи компетенции.

Пристапот заснован врз компетенциите (менаџерските компетенции и стратегискиот фокус, влезно - заснованите, трансформациските и излезно - заснованите компетенции) го разгледува концептот за одржлива конкурентска предност во контекстот на две теориски рамки: детерминизмот во окружувањето (што ги вклучува на микроекономските елементи и индустриски односи) и стратегиската селекција (што ги вклучува економските и стратегиските избори).

Моделот И/О (Input/Output) го истакнува значењето на препознатливите компетенции, што потенцијално генерираат одржлива конкурентска предност за фирмата. Основната претпоставка на овој модел е дека менаџерските компетенции и стратегискиот фокус се широко одговорни за привлекување на специјализирани ресурси, што синергетски се комбинираат, трансформираат и дистрибуираат до селектираните клиенти на начин на кој генерираат одржлива конкурентска предност за фирмата.

Клучни зборови: *Одржлива конкурентска предност, пристап заснован врз компетенциите, стратегиски МЧР.*

ABSTRACT

Drawing on the theoretical insights from the resource-based view of strategic human resources management, the purpose of this study is to explore the potential of HR systems to facilitate the development and utilization of organizational competencies.

The designated competencies (managerial, input-based, transformational and output based) contribute for considering the concept of sustainable competitive advantage in the context of two teoretical frameworks: environmental determinisam (which includes the microeconomic elements and industrial relations) and strategic selection (which includes economic and strategic choices).

The model I/O (Input/Output) requires identifiable competencies that potentially generate sustainable competitive advantage for the firm. Basic assumption of this model is that managerial competencies and strategic focus are broadly responsible for attracting specialized resources, which are synergistically combined, transformed and delivered to the selected customers in a ways that generate sustainable competitive advantage for the firm.

Keywords: *sustainable competitive advantage, competency based approach, strategic HRM.*

ВОВЕД

Терминот препознатливи компетенции е воведен за прв пат за да ги објасни лидерските способности што се неопходни за трансформација на јавните организации во успешни.³⁰ Концептот понатаму се проширил со нагласок на интерните организациски капацитети (сили и слабости) и нивно усогласување со надворешните закани и можности. Додатно, концептот е дискутиран како интегрална компонента на корпоративната стратегија, од што следува дека организациските препознатливи компетенции се од есенцијално значење за идентификување и одговарање на можностите и заканите од околината. Препознатливите компетенции се согледани како единствена конкурентска позиција, што фирмата ја постигнува преку ефективно развивање на ресурсите и претставуваат интегрален дел од организациската стратегија. Постигнувањето одржлива конкурентска предност бара реинвестирање во причински поврзаните организациски компетенции, коишто се карактеризираат со препознатливост, комплексност и специфичност.³¹

Проширувајќи го ресурсно заснованиот поглед, *Lado 1992*³² го предложил моделот за одржлива конкурентска предност базиран врз компетенците преку менаџментот на човечки ресурси. Овој пристап концептот на одржлива конкурентска предност го разгледува во контекстот на две теоретски рамки: детерминизмот во окружувањето (што ги вклучува микроекономските елементи и индустриските односи) и стратегиската селекција (што ги вклучува економските и стратегиските избори). Моделот И/О (Input/Output) ја согледува конкурентската предност, како позиција на супериорни перформанси што фирмата ја постигнува со нудење производи по пониски цени или различни производи за кои потрошувачите се спремни да платат премиум. Оваа премиса ги изложува фирмите на одредени притисоци на кои тие мораат да одговорат. Фирмите што успешно ќе се адаптираат на овие барања на индустријата/пазарот ќе опстанат и растат, додека другите ќе пропаднат и ќе излезат од пазарот.

Системскиот модел И/О, интегрално ги поврзува четирите компоненти во “препознатливи компетенции“ на фирмата (менаџерските компетенции и стратегискиот фокус, ресурсно базираните, трансформациски базираните и оутпут базираните компетенции).

МЕНАѢРСКИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ И СТРАТЕГИСКИОТ ФОКУС

Менаџерските вредности и компетенции го одредуваат стратегискиот фокус на организацијата. Лидерите креираат стратегиска визија, ја пренесуваат во организацијата и ги овластуваат работниците да ја реализираат визијата, така што стратегиската визија се

³⁰ Selznik, (1957), Leadership and Administration, Row, Evanston III

³¹ Reed, R. and De Filippi, R. (1990), “Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage”, Academy of Management Review, vol. 15 no. 1, pp. 88-102,

³² Lado, A. A./Boyd, N. G./Wright, P. (1992): A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. In: Journal of Management, 18: 77-92.

реализира преку нивната репутација и помош, при што станува основа врз која се градат единствените компетенции на фирмата. Ефективната имплементација на оваа визија, круцијално зависи од степенот во кој менаџерите ги стекнуваат и мобилизираат специјализираните стратегиски ресурси, на начин кој води кон супериорни перформанси во однос на конкурентите.

РЕСУРСНО ЗАСНОВАНИ КОМПЕТЕНЦИИ

Ресурсно заснованите компетенции се состојат од човечки и нечовечки средства, опипливи и неопипливи, што ѝ овозможуваат на организацијата да ги предводи конкурентските фирми во одреден временски период. Ресурсно заснованите компетенции сугерират синергетски интеракции меѓу трансформациски базираните и оутпут базираните компетенции. Со цел ресурсно заснованите компетенции да бидат извор на одржлива конкурентска предност мораат да бидат причински поврзани и да покажуваат комплексни односи со останатите специфични ресурси и компетенции на организацијата. Препознатливоста на неопипливите, инпут/ресурсно засновани компетенции ќе ја зголеми тешкотијата за имитирање од страна на конкурентите.

ТРАНСФОРМАЦИСКИ ЗАСНОВАНИ КОМПЕТЕНЦИИ

Трансформациски засновани компетенции можат да се сметаат оние организациски способности, што се потребни за претворање на инпутите во аутпути. Трансформациски заснованите компетенции се блиску поврзани со концептот “синџир на вредност”, развиен од *McKinsey* и адаптиран како аналитичка алатка за стратегиски менаџмент.³³ Трансформациски заснованите компетенции можат да ја вклучат иновацијата и организациската култура. Иновацијата (вклучувајќи технолошка, маркетинг, менаџерска) ѝ овозможува на организацијата да генерира нови производи/процеси побрзо од конкурентите. Организациската култура може да ги зголеми капацитетите за организациско учење и адаптација. И/О заснованиот модел сугерира дека фирмите можат да постигнат конкурентска предност со пониски трошоци преку ефектите од учење, економијата од обемот, економија од големината и капитал/труд субституција.

АУТПУТ БАЗИРАНИ КОМПЕТЕНЦИИ

Излезно заснованите компетенции не се однесуваат само на физичките аутпути, што испорачуваат вредност на потрошувачите, но, исто така и на невидливите аутпути, како што е репутацијата на производите и услугите, квалитетот, брендот и мрежите на дистрибуција, што обезбедуваат вредност на потрошувачите. Долгорочниот опстанок и раст на фирмата во голема мера зависи од тоа колку добро вредноста е испорачана до потрошувачите. Поврзаноста меѓу аутпут базираните компетенции и околината претставува единствена компетенција, што води кон креирање вредност за потрошувачите и последователно може да генерира одржлива конкурентска предност за фирмата.

И/О парадигмата конвенционално се фокусира на релативниот пазарен удел и профитабилноста како мерки на организациските перформанси и како индикатори на стратегиска предност. Соодветно, поголемиот пазарен удел ѝ овозможува на фирмата супериорни враќања на инвестициите во однос на конкурентите. Како и да е, со цел пазарниот удел да биде извор на конкурентска предност, мора да биде стекнат на начин

³³ Porter, M (1980), *op.cit.* стр. 15

кој не е лесно да се имитира од страна на конкурентите, да биде стабилен, со дефинирани граници. За да постигнат одржлива конкурентска предност, фирмите, помеѓу другото, мораат да испорачаат вредност преку услуга, квалитет и доверба.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Конкретното емпириско истражување инкорпорира содржини од областа на стратегискиот МЧР и е од интердисциплинарен карактер. Методолошки се потпира на: 1) метриски проверени и стандаризирани инструменти, 2) анализа на степенот на стратегиска конкурентност на одреден број на организации, 3) обид акцино да се дејствува во правец на имплементација на стратегиски системи од практики во македонските организации, 4) подигнување на нивото на свесност кај менаџерите и вработените за важноста од примената на системите од стратегиските практики за МЧР за стратегиската конкурентност на организациите. Ваквиот пристап овозможува да се соберат релевантни податоци, кои што можат да се применат во практиката, заради постигнување одржлива конкурентска предност.

Истражувањето е засновано врз аналитичко дескриптивна методологија, која има за цел да селектира релевантни сознанија за компонентите и детерминантите на стратегиските системи од практики за МЧР, засновани врз компетенциите, кои преку примена во организациите ќе одговораат на есенцијалните прашања поставени во истражувањето. Класичното дескриптивно истражување и користената квантитативна методологија резултираат со квалитативни сознанија во заклучните согледувања во овој труд. Истражувањето вклучува вкупно 45 компании од приватниот сектор³⁴ со експлицитна и формална употреба на практики за МЧР за зголемување на компетенциите.

Иако не застануваме цврсто на стојалиштето дека функцијата на човечки ресурси е единствен начин на развивање и искористување на компетенциите, ги сумаризираме следните претпоставки кои се однесуваат на релативната конкурентска предност на фирмите кои применуваат системи за зголемување на компетенциите на своите ЧР.

Прва претпоставка: Фирмите со системи за ЧР што го олеснуваат развојот и искористувањето на менаџерските, инпут заснованите, трансформационските и аутпут заснованите компетенции, ќе имаат поголема веројатност во постигнувањето одржлива конкурентска предност од останатите кои го спречуваат развивањето и искористувањето на компетенциите.

Втора претпоставка: Фирмите со конфигурации за зголемување на компетенциите поседуваат системи за ЧР што се единствени, причински поврзани, синергетски на начин што постигнуваат конкурентска предност за разлика од фирмите чии конфигурации од системи за ЧР за вообичаени, причински неповрзани и несинергетски.

Трета претпоставка: Фирмите со системи за ЧР што се реципрочно интегрирани со нивните стратегиски супрасистеми ќе бидат повеќе ефективни во развивање и искористување на организациските компетенции (и со тоа, постигнување на одржлива конкурентска предност), во однос на фирмите чии системи за ЧР се секвенцијално поврзани или одвоени од своите стратегиски супрасистеми.

³⁴ Организациите што го задоволуваат овој критериум се селектирани од Македонскиот регистар на компании и се индустриски и услужни компании, кои се квалификувани како значајни конкуренти во својата област и имаат развиени проактивни, формални практики за стратегиски менаџмент на човечки ресурси. Анализираниите компании се од разни сектори како телекомуникацискиот, банкарскиот, електроенергетскиот, туристичко-угостителскиот, трговскиот, прехранбениот, информатичкиот, консултантскиот и осигурителниот сектор.

Четврта претпоставка: Фирмите со самообновливи процеси за ЧР имаат поголема веројатност да генерираат компетенции од повисок степен (и поради поа поверојатно да постигнат поголем степен на одржлива конкурентска предност), отколку фирмите чии процеси за ЧР се сведени на само одржување.

Во нашето истражување согледување дека стратегиската употреба на практиките за МЧР за зголемување на компетенциите, повлекува употреба на одредени практики во различните подрачја на МЧР (регрутирање, обука, процена на перформанси и дизајн на работата). Според тоа го разгледуваме влијанието на следните практики за МЧР за зголемување на компетенциите: вклученост на вработените во обуката, постоењето на цели на програмите за обука, постоењето долгорочни буџети за обука, сеопфатен систем за регрутирање кадри, употреба на систем за процена на перформансите, определување на заработувачката во зависност од перформансите, развојно базирана процена, внатрешни и надворешни промоции базирани на процена на перформансите, дизајн на работата според вештините на поединечните вработени, тимска работа и програма за партиципација на вработените во одлучувањето.

Истражувањето воведува мерки за претпоставена организациска конкурентност (ПРОКР) и претпоставена организациска пазарна конкурентност (ПРОПКР) за да ги корелира позитивно (со умерени и силни асоцијации) со објективните мерки на конкурентската предност на фирмите.³⁵

РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Со примена на регресиона анализа (повеќекратен линеарен регресионен модел) на статистичките податоци се добиваат следните табеларни и графички извештаи.

Во случај кога зависна променлива е перцепција на претпоставената организациска конкурентска предност, а независни сите други променливи опфатени со моделот тогаш се добиваат следната Табела:

Табела 1. Показатели на регресиониот модел

Model Summary(b)

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.732(a)	.535	.270	.44668	.535	2.017	16	28	.050	2.100

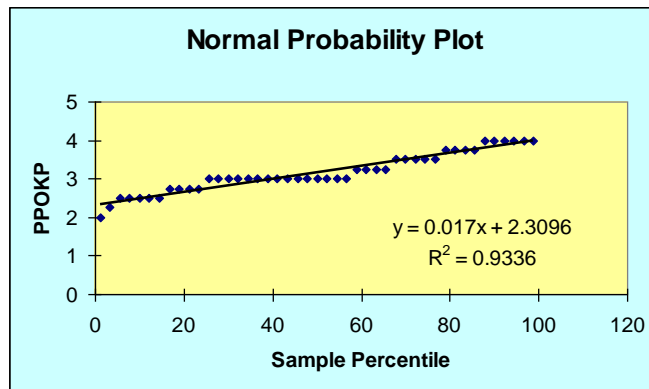
a Predictors: (Constant), MVPZ, OKI, EOY, OZZP, PPVO, VVO, NEN, PCPO, TR, RBP, SPP, VPBPP, DBO, VEN, DRVPV, SSRK

b Dependent Variable: PPOKP

³⁵ Dollinger, M J & Golden, P.A.(1992) "Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance" Journal of Management, 18(4):695-715; Powel, T. C. (1992), "Organizational Alignment as Competitive Advantage", Strategic management Journal, 13:119-154

Коефициентот на повеќекратна корелација има вредност 0,732 што значи дека постои јака корелација помеѓу набљудуваните независни појави и перцепцијата на претпоставената организациска конкурентска предност.

Коефициентот на детерминација покажува дека 53,50% од промените во перцепцијата на претпоставената организациска конкурентска предност се резултат на промените на дефинираните независни променливи опфатени во регресиониот модел. Таа интеракција е статистички значајна што се воочува и во вредноста на сигнификантното F, како реализирано ниво на ризик за грешка.



Слика 1. Линија на трендот на зависната променлива PPOKP во зависност од одговорите, односно вредностите на независните променливи.

Од горната графичка презентација може да се согледа развојната тенденција на променливата перцепција на претпоставената организациска конкурентска предност во зависност од одговорите на анкетираниите, односно, вредностите што ги добиваат независните променливи, изразена и со значајната вредност на коефициентот на детерминација.

Во случај кога зависна променлива е перцепција на претпоставената организациска конкурентска пазарна предност, а независни сите други променливи опфатени со моделот, тогаш се добиваат следниве извештаи:

Табела 2. Показатели на регресиониот модел

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	.605 ^a	.366	.004	.51350	.366	1.010	16	28	.475	1.824

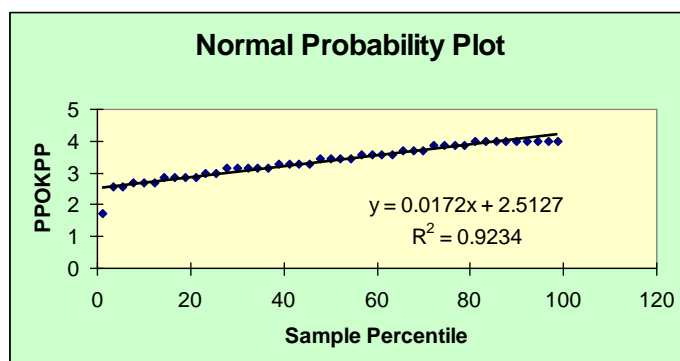
a. Predictors: (Constant), MVPZ, OKI, EOY, OZZP, PPVO, VVO, NEN, PCPO, TR, RBP, SPP, VPBPP, DBO, VEN, DRVPV, SSRK

b. Dependent Variable: PPOKPP

Коефициентот на повеќекратна корелација има вредност 0,605 што значи дека постои значајна корелација помеѓу набљудуваните независни појави и перцепцијата на одржливата конкурентска пазарна предност.

Коефициентот на детерминација покажува дека 36,6% од промените во перцепцијата на претпоставената организациска конкурентска пазарна предност се резултат на промените на дефинираните независни променливи опфатени во

регресиониот модел. Таа интеракција е статистички значајна што се воочува и во вредноста на сигнификантното F , како реализирано ниво на ризик за грешка.



Слика 2. Линија на трендот на зависната променлива PPOKPP во зависност од одговорите, односно вредностите на независните променливи.

ЗАКЛУЧОК

Врз основа на претходните согледувања, ги изведуваме следниве заклучоци:

1. Организациските компетенции мораат континуирано да се обновуваат, надоградуваат и развиваат со цел постигнување одржлива конкурентска предност. Организациските компетенции можат да бидат проширени, надоградени и одржувани низ системите за ЧР, преку регрутирање на вработени имајќи ја предвид целината на организацијата, екстензивна социјализација на нововработените, развивање на системи за процена на перформанси, поттикнувачки системи за наградување базирани врз компетенциите и интензивна обука и развој заради произведување на компетенции со цел постигнување долгорочна продуктивност.
2. Понатаму, конфигурациите од овие практики за ЧР за зголемување на компетенциите можат да генерираат позитивни синергии и да воведат комплексни интеракции меѓу препознатливите компетенции на вработените и останатите организациски ресурси што не можат да бидат имитирани од стана на конкурентите. Така одржливоста на конкурентската предност заснована врз ЧР би зависела од природата на конфигурациите и атрибутите на системите за МЧР.
3. Фирмите чии системи за ЧР се реципрочно интегрирани со своите супрасистеми најверојатно ќе постигнат супериорни перформанси на долг рок во однос на фирмите на кои им недостига таква интеграција, или кои управуваат со своите ЧР примарно како средство за решавање на конкурентските проблеми.
4. Понатаму, одржливоста на конкурентската предност заснована врз компетенциите може да зависи од природата на процесите за ЧР, поврзани со акумулација, развивање и распоредување на организациските компетенции преку т.н. самообновувачки (морфогенерички) процеси.

Со нагласување на процесот на развивање и употреба на специфичните причински поврзани компетенции, овој труд придонесува за проширување на бихејвиоралната перспектива на СМЧР, која ја нагласува забележливата улога на вработените како основа за креирање ОКП. Степенот во кој конфигурациите на поттикнувачки компетенционо зголемувачки системи, активности, функции и процеси за ЧР зависи од единствените и препознатливи способности, имплицира дека овие

конфигурации продуцираат позитивна синергија за компанијата и водат кон потенцијална ОКП.

Заклучуваме дека надворешните и внатрешните околности можат да доведат до тоа да биде спречен капацитетот на системите за ЧР на фирмата, да ги развијат и искористат организациските компетенции. Постигнувањето ОКП преку развивање на препознатливите компетенции на компанијата побарува континуиран мониторинг, бидејќи компетенциите се подложни на промени со тек на време. Поради тоа, менаџерите мораат континуирано да ги преиспитуваат своите претпоставки при конституирањето на препознатливите компетенции за своите компании.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Amit, R. and Schoemaker, P.J.H., (1993), "Strategic Asset and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33–46.
2. Barney, J.B., (1991), "Firms' Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, pp. 99–120.
3. Barney, J.B. and Wright, P.M., (1998), "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, 37, pp. 31–46.
4. Gaudet, C. H., Annulis, H. M. and Carr, J. C., (2003), "Building the Geospatial Workforce", *URISA Journal*, Vol. 15, No. 1, pp. 21-30.
5. Grant, R.M., (1991), "The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, Spring 1991, pp. 114-135.
6. Hammel, G. and Prahalad, C. K., (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, (68), pp. 79–91.
7. Jackson, S., and Schuler, R., (1995), "Understanding Human Resource Management In The Context of Organizations And Their Environments", *Annual Review of Psychology*, 46, pp. 237–264.
8. Lado, A., & Wilson, M., (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, 19, pp. 699–727.
9. LeBleu, R. and R. Sobkowiak, (1995), "New Workforce Competency Models", *Information Systems Management*, 12(3), pp. 7-13.
10. Lucia, A. and Lepsinger, R., (1999), *The Art and Science of Competency Models*. Jossey- Bass, San Francisco, USA.
11. McLagan, P., (1996), "Great Ideas Revisited", *Training and Development*, 50(1), pp. 60-65.
12. Michael, P. E., (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, USA.
13. Peteraf, M. A., (1993), "The Cornerstone of the Competitive Advantage: A Resource-based View", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179–91.
14. Rowe, C., (1995), "Clarifying the Use of Competence and Competency models in Recruitment, Assessment and Staff Development", *Industrial and Commercial Training*, vol. 27, no. 11, pp. 12-17.
15. Snell, S., Youndt, M., and Wright, P., (1996), "Establishing A Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory And Organizational Learning", *Research in Personnel and Human Resource Management*, 14, pp. 61–90.
16. Wright, P., McMahan, G., and McWilliams, A., (1994), "Human Resources as a Source of Sustained Competitive Advantage", *International Journal of Human Resource Management*, 5, pp. 299–324.

ВЛИЈАНИЕТО НА ЕКОНОМСКИТЕ АСПЕКТИ КАКО КОНКУРЕНТЕН ФАКТОР ВО ЗАЧУВУВАЊЕТО НА ГРАДИТЕЛСКОТО НАСЛЕДСТВО

UDK 332.87

М-р Анастасија Трајковска

ДООЕЛ Анри дизајн- Битола

anridis@t-home.mk

АПСТРАКТ

Идентификувајќи го проблемот на вреднувањето на наследството како економска категорија, предмет на истражување на овој труд е економскиот бенефит од неговото интегрирање во современиот живот како реална основа за зачувување на неговите валоризирани вредности.

Влијанието на економските аспекти како конкурентен фактор во зачувувањето на градителското наследство од една страна ќе биде дефинирано преку анализа на различни меѓународни документи и студии низ светот кои го демонстрираат економскиот бенефит од градителското наследство и неговата заштита и ревитализација. Од друга страна, преку компаративна анализа на количините на работа, чинењето на интервенцијата и нејзиното времетраење при симулирано адаптирање и целосна реконструкција на постоечки објект кој е дел од градителското наследство ќе се направи обид за дефинирање на економската оправданост на адаптацијата и реупотребата на наследените ресурси.

Основа цел на оваа истражување е да се определат основните мерки кои ќе обезбедат економски импакт со заштитата на градителското наследство, и ќе ја оправдаат неговата посредна и непосредна заштита како економски бенефит.

Клучни зборови: *Градителско наследство, економски бенефит.*

ABSTRACT

Identifying the problem of valuing heritage as an economic category the subject of this research paper is the economic benefit from its integration into modern life as a real basis for the preservation of its evaluated values. The impact of the economic aspects as a competitive factor in the preservation of the architectural heritage on the one hand will be defined through the analysis of various documents and studies around the world that demonstrate the economic benefit of the architectural heritage and its protection and revitalization. On the other hand, through the comparative analysis of the quantities of work, the cost of the intervention and its duration in simulated adaptation and complete reconstruction of the existing facility, which is part of the architectural heritage will attempt to define the economic viability of adaptation and the reuse of the legacy resources. Objective of this research is to determine the basic measures that will ensure economic impact to the protection of the architectural heritage, and will justify its direct and indirect care as an economic benefit.

Keywords: *architectural heritage, economic benefit.*

ВОВЕД

Идејата за одржлив развој, преку можностите за употреба и реупотреба на градителското наследство, вклучувајќи ги и физичките промени, во смисла на негова адаптација, доградба и надградба ги менува перспективите на стратегијата за заштитата на културното наследство во повеќе земји. Превземањето на непосредни интервенции врз недвижното културно наследство е комплексен проблем кој потпирајќи се на меѓународно прифатените документи од областа на заштитата на културното наследство, допира повеќе закони, инволвирани на неколку нивоа од текот на постапката која треба да обезбеди континуиран процес на заштитата.

Со цел да се одржи животниот континуитет на градителското наследство нужно е да се согледа неопходноста тоа да добие општествено корисна функција. Идејата за живо наследство подразбира негово прилагодување на современиот живот, односно негово интегрирање во процесот на економскиот, социјалниот и културниот развој и планирање на секоја земја.

Иако заштитата на градителското наследство примарно е организирана за да ги зголеми неговите културни вредности, сепак во интерес на сопствениците, инвеститорите, бакарите и општо сите граѓани, нејзиниот економски аспект е неопходен сегмент во процесот на одржлив развој. Креирањето на квалитетна подлога за зачувување на вредностите на градителското наследство подразбира негово формално дефинирање како имот кој "оплодува залихи на културни вредности и дава изобилије од добра и услуги кои и самите имаат културни вредности"³⁶ а истовремено продуцираат економски вредност кои се добиваат како приход од тоа.

Цел на овој труд е дефинирање на мерките кој се неопходни за креирање на квалитетната подлога која ќе ја овозможи економска перспектива на заштитата на културното наследство, која е предизвик во креирањето на националните политики во речиси сите земји во светот кој се стремат кон зачувување на сопствениот културен диверзитет.

ДЕФИНИРАЊЕ НА ЕКОНОМСКИТЕ АСПЕКТИ НА ГРАДИТЕЛСКОТО НАСЛЕДСТВО

На 17 генерално собрание на ИКОМОС одржано во Парис, 2011 година донесена е декларација која го препознава културното наследство како движечка сила за општествен развој, нагласувајќи ја потребата за унапредување и подобро разбирање на економскиот импакт на културното наследство³⁷. Според оваа декларација, потребно е:

- искористување на постоечките истражувања од оваа област,
- нивно јавно актуелизирање,
- развој на истражувањата кои го проучуваат односот на инвестициите во културното наследство,

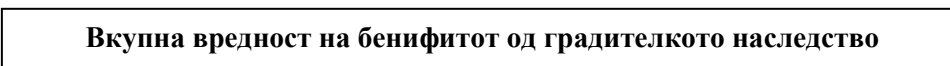
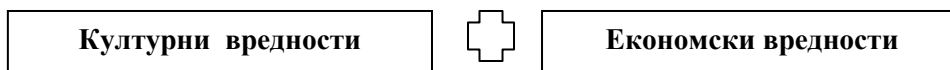
со цел, промовирање на долготрајен импакт на наследството во економскиот и социјалниот развој (локален, регионален и национален) на една земја.

³⁶ Throsby, David. "Regional aspects of heritage economics: analytical and policy issues". Australian journal of regional studies, vol. 13 No. 1, 2007

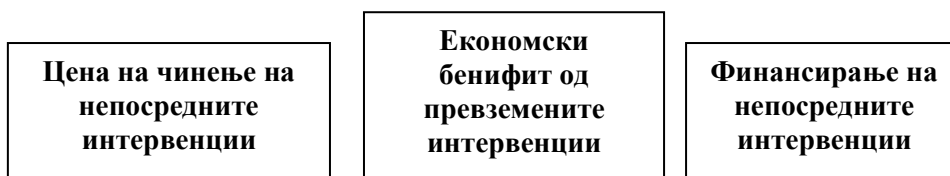
<http://www.anzrsai.org/system/files/f8/f4/f37/f38/o178//Throsby.pdf>

³⁷ ICOMOS . The Paris declaration on heritage as a driver of development, 17 general assembly: Paris, 2011. http://www.international.icomos.org/Paris2011/GA2011_Declaration_de_Paris_EN_20120109.pdf antikvaren.no/filestore/EU_DIRECTIVES_BOOK2.pdf

При дефинирањето на градителското наследство како економска категорија важно е да не се изгуби од вид приоритетот на неговите културни вредности. Економската димензија на наследството треба да овозможи зголемување на тие вредности, а истовремено да обезбеди позитивен ефект врз економските текови.



Препознавањето на градителското наследство како економска категорија подразбира дефинирање на економските аспекти кои треба да му дадат привлечност на неговото концептуализирање како културен капитал. Во таа смисла треба да се разгледаат следните трите основни економски аспекти:



Уште во Резолуцијата бр.3 од Втората конференција на европските министри одговорни за архитектонско наследство одржана во Гранада 1985г. се препорачува заштита која ќе ги оправда трошоците со придобивките од истата. Од гледна точка на класичната економија тоа би значело јасно дефинирање на тоа – *што се вложува* наспроти тоа - *што се добива* .

Голем број на документи на Советот на Европа декларираат и препорачуваат финансиска помош и поддршка на инвестициите во културното наследство. Со конвенцијата од Гранада³⁸ во членот 6, до националните, регионалните и локалните власти се препорачува финансиска поддршка од расположивите буџетски средства, фискални мерки за помагање на заштитата и стимулирање на приватната иницијатива во доменот на одржувањето и реставрацијата на градителското наследство. Препораката бр.6(91)³⁹ на комитетот на министрите на СЕ во целост се однесува на мерките што може да го стимулираат финансирањето на заштитата на архитектонското наследство. Министрите препорачуваат пофлексибилно користење на јавните фондови со цел добивање максимални приходи и едновременно создавање на можност за привлекување на повеќе средства од приватни извори за реставраторски зафати, посебно преку зголемена рентабилност на инвестициите. Оваа препорака оправдува усвојување на посебни фискални мерки, вклучувајќи го и ослободувањето од данок, кое наместо да ја осиромашува државната каса, истата ја збогатува, особено затоа што ги поттикнува поединците да посветат повеќе средства за работа во културен интерес, кои инаку би требало да ги

³⁸ Council of Europe. *Convention for the protection of the architectural heritage of Europa: Granada*, 1985. <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/html/121.htm>

³⁹ Council of Europe, Committee of ministers. *Recommendation 6(91), on the measures likely to promote the funding of the conservation of the architectural heritage*: 1991. <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=606869>

превземе државата. Финансиските мерки дадени во оваа препорака се состојат од следното:

- Субвенции- усогласени со природата на зафатите,
- Кредити,
- Даночен систем кој ќе стимулира инвестирање во стари објекти.

Сето ова треба да биде проследено со активности за подобро информирање на стопанските субјекти, за да знаат дека средствата вложени во наследството имаат карактер на **продуктивни инвестиции** – вложувањето во наследството не е само трошок, туку обезбедува и придобивки. Економскиот импакт на градителското наследство очекувано е за заедницата да продуцира освен имотни вредности: вработувања и семејни приходи, стимулирање на производство на локалните градежни материјали, инволвирање на локални изведувачи и занаети, развој на културниот туризам, а сето тоа истовремено обезбедувајќи зачувување на културните вредности како примарна цел на заштитата.

АНАЛИТИЧКИ АЛАТКИ И МЕТОДИ ЗА ПРОЦЕНКА НА ИНВЕСТИЦИИТЕ И ДОБИВКИТЕ ОД НЕПОСРЕДНИТЕ ИНТЕРВЕНЦИИ ВРЗ ГРАДИТЕЛСКОТО НАСЛЕДСТВО

Оправданоста на секоја инвестиција во градителското наследство е дефинирана преку очекуваниот економскиот бенифит кој следи од неа. Праксат наметнува една економска дилема- зошто би се инвестирало врз градителското наследство која изградбата на новоградба со иста проектна програма нуди поедноставна и пократка административна процедура, нема дополнителни ограничувања наметнати од режимот на заштита и со самото тоа монетарно чини помалку. Одговорот на оваа дилема ќе следи ако се направи аналитичко урамнотежување на проценката на чинење и добивката од непосредната интервенција врз градителското наследство, со што и ќе се оправда целата инвестиција.

Интервенциите врз градителското наследство треба да обезбедат употребна вредност и со самото тоа егзистенционални вредности и зачувување на културните вредности. Според Д.Троусби "ако градителското наследство нема употребна вредност тоа не може да биде опсервирано како пазарна трансакција"⁴⁰ и со самото тоа нема ниту пазарна егзистенција.

Секој конзерваторски проект бара засебна анализа и проценка на чинењето и добивката од планираната непосредна интервенција врз одредената заштитена градба. Цената на чинење на интервенциите е економски аспект кој е лесно монетарно мерлив и зависи од пазарните услови во одредениот временски и просторен интервал на разгледување. Од друга страна интервенциите врз културното наследство продуцираат:

Пазарен бенифит

Непазрен бенифит

мерлив монетарно

немерлив монетарно

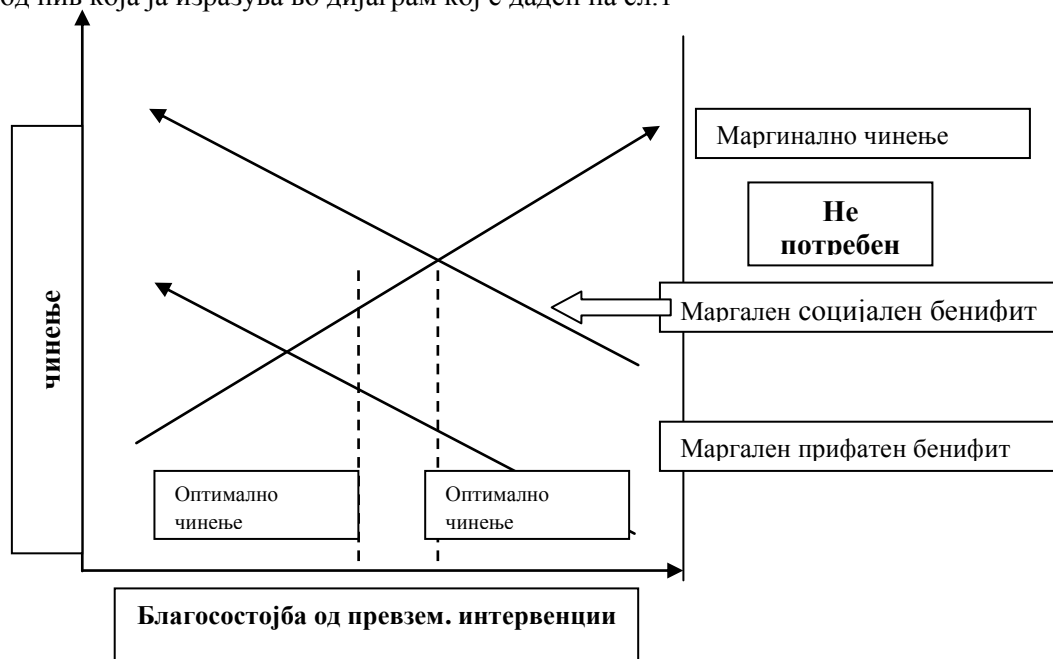
⁴⁰ Throsby, David. "Regional aspects of heritage economics: analytical and policy issues". Australian journal of regional studies, vol.13 No.1, 2007

<http://www.anzrsai.org/system/files/f8/f4/f37/f38/o178/Throsby.pdf>

Различни студии низ светот го демонстрираат позитивниот економски бенифит од културното наследство и неговата заштита и ревитализација. Ваквите инвестиции создаваат можност за нови вработувања, "кои поради потребната стручност и специфичност се добро платени"⁴¹. Така на пример истражувањата во Норвешка покажувале 16% повеќе вработувања во интервенциите врз градителското наследство од колку во новоградбите, а секоја директна работа врз ваквите објекти создава голем број на индиректни работи. Позитивниот економски бенифит од употребата на градителското наследство какао економски ресурс, сепак е најголема во неговото инволвирање во туризмот.

Она што им дава предност на инвестициите во градителското наследство е препознавањето и проценувањето на непазарниот бенифит кој е тешко бројчано мерлив. Културните вредности на градителското наследство се базични чинители на културниот идентитет на еден народ, односно на локалната заедница. Адаптацијата и реупотребата на наследените ресурси дава чувство на цврстина, стабилност и континуитет. На тој начин, заштитата и употребата на градителското наследство и нивното опкружување го потврдува своето влијание и во контекст на културната глобализација. Определувањето на големината на непазарниот бенифит може да се направи само ако анализираниите непазарни вредности на градителското наследство се подредат и се изразат преку "основен индекс на културни вредности- како стандардна мерка за проценка на културните вредности"⁴².

Анализирајќи ги економските перспективи на заштитата на културното наследство, "како димензија која недостасува во овој процес"⁴³, др. Ашраф Камел прави анализа на интеракцијата помеѓу чинењето на интервенциите и благосостојбата добиена од нив која ја изразува во дијаграм кој е даден на сл. 1



⁴¹ Rupkema D Donovan, "Cultural heritage and sustainable economic and social development", Conference, European cultural heritage forum: Brisel, 2005.

<http://www.hs-intl.com/pubs/speeches2005>

⁴² Throsby, David. "Regional aspects of heritage economics: analytical and policy issues". Australian journal of regional studies, vol.13 No.1, 2007

<http://www.anzrsai.org/system/files/f8/f4/f37/f38/o178/Throsby.pdf>

⁴³ Ashraf. M.Kamal. Economic Perspektive of historic preservation: the missing dimension. Frst international conference of WPAHR-V

<http://www.sea1917.org/heritage/UIA-WPAHR-V/Papers-PDF/Dr.%20Ashraf%20Mohamed%20Kamal.pdf>

Група на автори од универзитетот во Глазгов, во својата студија за "одржливост на архитектонското наследство" ⁴⁴ препрачуваат неколку видови на анализи за проценка на економскиот импакт на градителското наследство:

- Анализа на чинењето и бенифитот на интервенцијата, почитувајќи го и социо-културниот бенифит од истата,
- Анализа на чинењето и ефектот од него- селектирање на алтернативи со најниско монетарно чинење,
- Фискални анализи- фокусирана на оданочувањето на работите поврзани со реновирањето на градителското наследство,
- Анализа на логичната работна рамка, каде се истражува логиката на планирањето, значењето и крајната цел на идните интервенции,
- Анализа на даночните интеракции кои индиректно ги допираат предвидените интервенции
- Мултикритериумска анализа која стреми да обезбеди мултидимензионална евалуација на очекуванио економски импакт.

Сите анализи и проценки водат до заклучок дека примарниот бенифит од интервенциите врз градителското наследство е неконкурентен и исклучително јавен. Затоа непосредните интервенции врз градителското наследство треба да станат дел од владината политика во секоја земја која има за цел да го сочува својот културен диверзитет. Сепак за акутните проблеми на сопствениците и корисниците на ваквите објекти решенијата мора да се бараат на локално ниво. Заштитата на градителското наследство мора да се прифати како нов менаџерски предизвик на локалната власт кој ќе обезбеди:

- препознавање и пифаќање на не-пазарните вредности на градителското наследство,
- искористување на позитивните тенденции на владината политика на оваа тема,
- политика на стимулирање на инвестиции во градителското наследство.

МЕРКИ ЗА КРЕИРАЊЕ НА КВАЛИТЕТНА ПОДЛОГА ЗА ЕКОНОМСКАТА ПЕРСПЕКТИВА НА ГРАДИТЕЛСКОТО НАСЛЕДСТВО ВО Р.МАКЕДОНИЈА

Базична подлога на која ќе се потпрат анализираниите мерки е креирање на национална политика која во согласност со меѓународно признатите документи ќе ги препознае економските аспекти како конкурентен фактор во зачувувањето на градителското наследство. Заштитата на наследството низ важечките прописи во Р.Македонија предвидува нејзино интегрирање во современиот живот, но недостасува функционализирањето на овој аспект од Законот за заштита на културното наследство во Р.М. ⁴⁵ и ⁴⁶.

⁴⁴ Dimitrijevic.B, Langford.D at all. The sustainability of architectural heritage. Department of civil engineering. University of straclyde 107 Rotteurow, Glasgow

⁴⁵ Закон за заштита на културното наследство,

Службен весник на Р.М. 20/2004 <http://uzkn.gov.mk/pravilnici.html>

⁴⁶ Закон за измени и дополнување на законот за заштита на културното наследство,

Службен весник на Р.М. 18/2011 <http://uzkn.gov.mk/pravilnici.html>

Креирање на стратегија на локално ниво за одржлив развој на градителското наследство, односно - **стратегија за менаџирање со потенцијалот на градителското наследство.**

Пред се оваа стратегија мора да биде базирана на режимот на заштита донесен од стручните служби одговорни за заштита на градителското наследство. Со неа локалната власт ќе добие нова улога на надзор, координирање и регулирање на системот за заштита, која пак ќе и овозможи креирање и поддршка на програми и проекти кој во соработка со заедницата ќе обезбедат локален развој. Креирањето на оваа стратегија треба да се одвива во неколку нивои:

1 ниво – ЕКСПЕРТИЗИ

- внимателно истражување (анализа) на локалните наследени ресурси,
- можност за нивна адаптивна реупотреба,
- проценување на економскиот потенцијал за употреба на градителското наследство
- изнаоѓање на бенифитна економска употреба на наследените ресурси,
- изнаоѓање на видливи решенија базирани на партнерства, флексибилност и иновации,

2 ниво- ПРАКТИЧНИ УПАТСТА

Кои ќе ги охрабрат сопствениците- корисниците на објектите кои се дел од градителското наследство на инвестирање во интервенции врз него.

- изработка на упатства за идните корисници продуцирани од локалната власт во соработка со соодветни експерти,
- организирање на работилници за сопствениците, корисниците, проектантите и изведувачите на работите, со цел да ги запознаат со непосредната заштита, покажувајќи им дека заштитата може да биде профитабилен бизнис,
- организирање на јавни кампањи за искористувањето на потенцијалот на градителското наследство,
- промовирање на учество на општината во рвитализацискиот процес
- -иницирање и поддршка на јавно-приватни партнерства во планирањето и реализирањето на интервенциите врз градителското наследство.

3 ниво- ВИДЛИВИ РЕШЕНИЈА

- евидентирање, анализа и презентирање на резултатите на реализираните програми и проекти. Видливите решенија со висок пазарен и културен бенифит, се основа за иден развој на оваа стратегија.

ЗАКЛУЧОК

Во Р.Македонија направени се повеќе парцијални обиди за искористување на градителското наследство како економски ресурс, особено во областа на туризмот, но тоа е далеку од оптималните очекувани резултати и можности за обезбедување на континуитет на ваквите постапки. Културниот потенцијал на градителското наследство, е

докажан и законски измерен, но очигледно недостасува умешноста за негов искористување.

Недостасува национална стратегија за итегрирање на овој потенцијал во регионалниот и локалниот развој, како основа за благосостојба на заедницата. А јавната свест за вредностите на градителското наследство и нејзиното инволвирање во искористувањето на економскиот потенцијал на градителското наследство е на многу ниско и незвидно ниво.

Додека не се надмине оваа состојба на формална и нефункционална политика во областа на заштитата на градителското наследство и не се превземат мерки кои ќе обезбедат:

- препознавање,
- нивелирање,
- прифаќање,
- инволвирање во пазарот,

на потенцијалот на градителското наследство, ќе постои реална опасност за неговиот опстанок.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Council of Europe, Committee of ministers. Recommendation 6(91), on the measures likely to promote the funding of the conservation of the architectural heritage : 1991. <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=606869>
2. Council of Europe. Convention for the protection of the architectural heritage of Europe: Granada , 1985. <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/html/121.htm>
3. Dimitrijevic.B, Langford.D at all. The sustainability of architectural heritage. Department of civil engineering. University of Strathclyde 107 Rottenrow, Glasgow
4. Gunay, Zeunep. Neoliberal urbanism and sustainability of cultural heritage. 44th ISUCARP Congress: Istanbul, 2008.
5. http://www.isocarp.org/fileadmin/user_upload/members/pdf/Gunay.pdf
6. ICOMOS . The Paris declaration on heritage as a driver of development, 17 general assembly: Paris, 2011. http://www.international.icomos.org/Paris2011/GA2011_Declaration_de_Paris_EN_20120109.pdf antikvaren.no/filestore/EU_DIRECTIVES_BOOK2.pdf
7. Kemal.m.Ashraf. Economic Perspective of historic preservation: the missing dimension. First international conference of WPAHR-V
8. <http://www.sea1917.org/heritage/UIA-WPAHR-V/Papers-PDF/Dr.%20Ashraf%20Mohamed%20Kamal.pdf>
9. Lulanski ,Tolina, "IDEAS. Cultural heritage in socio-economic development: Local and global perspectives" Environments journal volume 34(2), 2006
10. www.environmentsjournal.ca/.../12163

11. Petkova, Svetozara. "Cultural Heritage Legislation in the transition Countries of Southeast Europe" Comparative legal research funded by the Open Society Institute – Budapest International Policy Fellowships 2004 – 2005 <http://www.policy.hu/petkova/>
12. Ronchi M. Alfredo, Nypan Terje. European legislation and cultural heritage-A growing challenge for sustainable cultural heritage management and use. Milan: Deleyva editore, 2006.
13. www.riksantikvaren.no/filestore/EU_DIRECTIVES_BOOK2.pdf
14. Rupkema D Donovan, "Cultural heritage and sustainable economic and social development", Conference, European cultural heritage forum: Brisel, 2005.
15. <http://www.hs-intl.com/pubs/speeches2005>
16. Throsby, David. Economics and culture. Cambridge: Cambridge university press, 2001
17. <http://assets.cambridge.org/052158/406X/sample/052158406XWS.pdf>
18. Throsby, David. "Regional aspects of heritage economics: analytical and policy issues". Australian journal of regional studies, vol. 13 No. 1, 2007
19. <http://www.anzrsai.org/system/files/f8/f4/f37/f38/o178//Throsby.pdf>
20. Закон за заштита на културното наследство,
21. Службен весник на Р.М. 20/2004 <http://uzkn.gov.mk/pravilnici.html>
22. Закон за измени и дополнување на законот за заштита на културното наследство,
23. Службен весник на Р.М. 18/2011 <http://uzkn.gov.mk/pravilnici.html>

ОРГАНИЗАЦИСКОТО РАЗУЗНАВАЊЕ И КОНКУРЕНТНОСТА

UDK 005.51/.52

Љупчо Јаневски

Бизнис академија Смилевски – БАС

ljupco.janevski@gmail.com

АПСТРАКТ

Корисна информација е секоја која на некаков начин е потребна за одлучување во организацијата без разлика на кое ниво, креирајќи стратегија и неопходна тактика во постигнување на целта кои ги зацртала компанијата се со цел подобро позиционирање на пазарот и конкуренцијата.

Оваа акција на собирање податоци на организацијата од конкуренцијата е непрекинат циклус и претставува генератор на заедничката визија и цел која треба да се постигне.

Економското организациско разузнавање може да се дефинира како координирана акција на истражување, ажурирање, дистрибуција на информации корисни за компанијата и нивна наменска експлоатација.

Ваквата активност на организациско разузнавање во светот на глобална конкурентност се повеќе се изразени со информации за технолошки, финансиски, производни процеси кои внимателно се чуваат наметнувајќи ги за препознавање на идните стратески потези на компанијата.

Од оваа гледна точка користејќи ги информациите кои се добиени, стратегијата не се создава во компанијата туку се формулира и создава со добивањето на потребните информации од конкурентите. Стратегијата се создава надвор од компанијата.

Овој труд ќе ја обработи потребата од организациското разузнавање, информацијата како значаен фактор во креирање на организациската стратегија и конкурентноста.

Клучни зборови: *Организациско разузнавање, конкурентност, професионални набљудувачи, стратегија.*

ABSTRACT

A useful information is an information which is necessary to make a decision in an organization regardless of the level of decision making, which will help develop a strategy or a necessary tactic for reaching goals set by the company in order to better position itself on the market. This process of collecting data regarding the competition is a continuous cycle and a generator of the common vision, as well as a goal in itself. Organizational intelligence in the economy can be defined as a coordinated action of research, gathering and distribution of data relevant and useful to the company.

Such organizational intelligence activities in the global competitive world are predominantly present in business organizations. It is most often focused on gathering technological, financial and production data, which are carefully stored and protected in order to recognize current and foresee future strategic moves of the competition. Thus, how can an

organization be competitive on a market without having enough information on what is going on there?

Large number of organizations develop their strategies by using only 40% of information from the competition and the market, whereas 60% of information used is derived from experience and intuition of the top-management, which significantly increases risks. Using organizational intelligence and professional information gatherers, it is possible to gather more than 70% of the information from the competition, which would help developing a much clearer picture of the strategy to be implemented. (Rodenberg ekonomist br.362/363 str 70)

In this manner, using information from the competition, the strategy of the company is not being formulated in the company, but using quality relevant information from the competitors. The strategy is developed outside the company.

This paper will discuss the need of organizational intelligence, the information as a significant factor in creating organizational strategy and the company competitiveness.

Key words: *Organizational intelligence, competitiveness, professional information gatherers, strategy.*

ВОВЕД

Во услови кога на светскиот пазар се повеќе глобализацијата игра значајна конкурентска улога, кризата се продлабочува вршејќи големо влијание врз компаниите. Потребата и значењето на правовремената информација се повеќе се наметнува како темел за успех на компаниите. Информацијата и овозможува на компанијата повлекување на правилни стратегиски потези овозможувајќи реална конкурентска предност пред останатите компании на пазарот. Во време на криза и турбулентно пазарно опкружување организациското разузнавање со своите инструменти и методи на собирање информации спречува донесување на искуствени (паушални) одлуки на топ менаџментот.

Организациското разузнавање и информациите со кои располага ги доставува до водството на компанијата да донесе стратегија конкурентна на пазарот но и да ја предупреди за потезите и стратегијата и активностите на конкуренцијата. Податоците се собираат од различни извори, теми и важност за компанијата и не може да се формулираат како една целина (целна група) туку потребно е да се селектираат и издвојат само оние информации кои вистински се важни за организацијата, архивираат за во вистинско време да се употребат за стратегиски потези на краток, среден или долг рок давајќи соодветен одговор врз конкуренцијата.

Главната цел на овој научен труд е примената на организациското разузнавање и важноста на информацијата при донесување на одлуките и имплементирање на компанијата стратегија. Односно значењето на организациската интелигенција и континуираниот процес на учење во организацијата токму поттикнат од информациите и нивното значење.

ОРГАНИЗАЦИСКО РАЗУЗНАВАЊЕ И КОНКУРЕНТНОСТА

Од самите историски почетоци и живеењето на луѓето во заедници се препознаваат одредени форми на разузнавањето. Разузнавачката активност се базирала на државните работи како едно од најважните подрачја на човековото живеење. Најраните примери за разузнавачките активности може да се сретне дури и во библијата поврзано со израелското освојувањето на Палестина, други записи од старата Грчка, Рим.

Дубровник и Венеција имале добро развиена разузнавачка мрежа, Венеција била насочена на проучување и следење на кинеските државни активности додека Дубровник собирал политички и државни информации за конкурентните трговски сили како приоритет на своите дипломатски служби (Bilanžič.M. 2008).

Со почетокот на студената војна (помеѓу двете супер сили САД и Русија) доаѓа до измена на пазарните услови како и геополитички промени започнува проучувањето на менаџментот со потенцирање на случувањата надвор од компаниите односно пазарот, опкружувањето и потребата од што повеќе информации.Отвореноста и корпоративноста на пазарот наметнал потреба од институционализирање на разузнавачките активности при што во 1959 година се формира поимот *competitive intellegence* за потоа да се развие поимот *buziness intelligence*. Функцијата и на двата поими е иста да собираат информации од конкуренцијата и пазарот но разликата е во начинот на кој стигаат и обработуваат овие податоци.

Сепак потребно е да се направи јасна разлика помеѓу државните разузнавачки активности и организациските, како и полето на дејствување,информациите,начините прикажани на следната таблица.

	Државното разузнавање (државна служба)	Business intellegence and competitive intellegence (Организациска служба)
Цел	Заштита на државата и нејзините интереси	Заштита на сопствениците и топ менаџментот
Оправданост	Процес на донесување и реализација на политички одлуки	Процес на донесување и имплементирање на организациската политика и стратегија
Организација	Самостојна, професионална јасен пристап на преседателот/владата	Дел на корпоративскиот управувачки механизам, функција идентична на организација на останатите функции (маркетинг, финансии), со пристап на преседателот и Топ менаџментот
Внатрешна поделба на работат	Функција на прибирање на податоци и нивна обработка	Зависи од изворите на аналитичката функција има комбинирана улога
Поврзаност со донесување на одлуки	Член на највисокото тело на власт задолжен за националната безбедност	Преседателот на управата учествува во управување со BI, CI со процесот и формулација
Поле на интереси	Војно, политичко, научно-технолошко, економско	Пазарот, конкуренција, клиенти, добавувач регулатива, политички одлуки и процеси, научно-технолошки достигнувања
Удел во водството	Изработка на анализи и проценки учествува во донесување на политички одлуки и реализација	Со изработка на анализи и проценки учествува во процесот на создавање и реализација на стратегијата на организацијата, организациски одлуки и одредени организациски акции

Извор: Bilanžič(2008) *Poslovno-obaveštajno delovainje*

Многупати во одредена стручна КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА може да се сретне изразот организациска шпиунажа и поради ова потребно е да се разграничат поимите “competitive intellegence” и “Businesse intellegense” нивното подрачје на делување како и примена односно етичките и моралните смислени методи на собирање информации од конкуренцијата, потрошувачите, добавувачите, за преку статистички резултати помогнат на менаџментот во донесување на клучни стратешки одлуки.

Покрај многубројните формулации за “competitive intellegence” би ја издвоиле на “здружението на професионални competitive intelegences” (SCIP) кои ја дефинираат како процес на легално собирање на информации и изработки на анализи, за способностите и слабостите на конкуренцијата, информации кои се наоѓаат во отворените извори собрани со етичка димензија (www.scip.org/ci).

Поимот “businesse intellegence” се јавува во 1989 година поставувајќи концепт кој се темели на различни типови на истражувања, собирање и анализа на информации кои се наоѓаат во одредени бази на податоци во организацијата, селектирани да се доставуваат до топ менаџментот за донесување на одлуки.

Сеуште постојат различни толкувања и контраверзи околу дефинирање на поимот бизнис интелегенција (Panjan Poslovna intelegencija. Masmedija Zagreb 2003. стр3-4), затоа нема да продолжиме со стриктно дефинирање на овој поим во целост. Бидејќи податоците во облик на информации пристигаат од различни извори не се хомогени, може да се престават како формално знаење на бизнис интелегенцијата кои се класифицираат во зависност од каде потекнуваат информациите. Општо организацијата во зависност од каде ги добива информациите можеме да ги поделиме на:

- Надворешна извори на информациите кои потекнуваат од опкружувањето на организацијата, пазарот и конкурентите
- Внатрешни извори на информации кои потекнуваат од самата организација
- Според ова можеме да ја дефинираме најопштата поделба на бизнис интелегенцијата на:
- Пазарна интелегенција
- Внатрешна интелегенција на организацијата

Кога ќе почнеме да ја набљудуваме пазарната интелегенција и се она што е битно како информација со која би требало да располага водството на организацијата за подобра конкурентност и создавање на конкурентска предност пред останатите компании се:

- Клиентите на организацијата: при што собира податоци за потребите и очекувањата на клиентите и мислења за нивните производи (квалитет, цена, дизајн, очекувања, идни очекувања, имиџ и др)
- Конкуренцијата: каде се собираат информации за активностите и идните планови на конкуренцијата на етички и законски начин
- Бизнис партнерите и дистрибутивниот ланец: циркулираат безброј информации за останатите клиенти но и еден ланец со кој можат да се добијат и информации од самата организација на конкуренцијата.

Од овие податоци се добиваат трите поткатегории на Пазарната интелегенција:

- Клиенска интелегенција
- Конкурентска интелегенција

- Интелегенција на дистрибутивниот ланец

Внатрешната интелигенција на организацијата исто така нема хомогени информации туку истите се филтрираат и анализираат во две подгрупи и тоа:

- Оперативни организациски процеси: нивно извршување се создаваат податоци кои понатаму компанијата ги класифицира.
- Управувачки процеси: односно процеси со кои се управува од страна на менаџментот без разлика на кое ниво, односно одлуки, планови, анализи и тие информации се многу значајни за организацијата.

Според ова внатрешната интелигенција на организацијата ја сочинуваат овие две категории:

- Интелигенцијата на организациските процеси
- Интелигенцијата на менаџментот

Кога ќе ги апсолвираме сите чинители можеме бизнис интелигенцијата да ја одредиме од четири составни подчинители:

- Клиенска интелигенција
- Конкурентска интелигенција
- Интелигенција на дистрибутивниот ланец
- Внатрешна организациска интелигенција

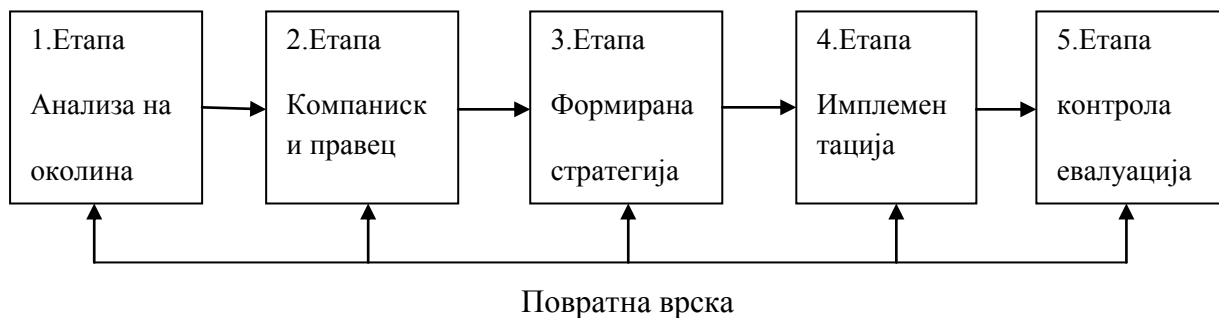


(Željko Panijan i suradnici: Poslovna intelegencija str.2-4)

Правовремената релевантна информација и брзата реакција на менаџерскиот тим за интервенирање на пазарот кој е нарушен од активностите на конкуренцијата е многу значаен за компанијата. Правовремената реакција е потребно да се темели на сигурност а не на претпоставки за нашата положба на пазарот. Голем дел на организациите ја донесуваат стратегијата со користење на 40% информации од конкуренцијата, пазарот и 60% од искуството, интуицијата на топ менаџментот што го зголемува ризикот на стратегиската успешност. Користејќи го организациското разузнавање и професионалните набљудувачи над 70% информации од конкуренцијата овозможуваат

јасна слика за потребната стратегија на компанијата. (Rodenberg Ekonomist br.362/363 str 70).

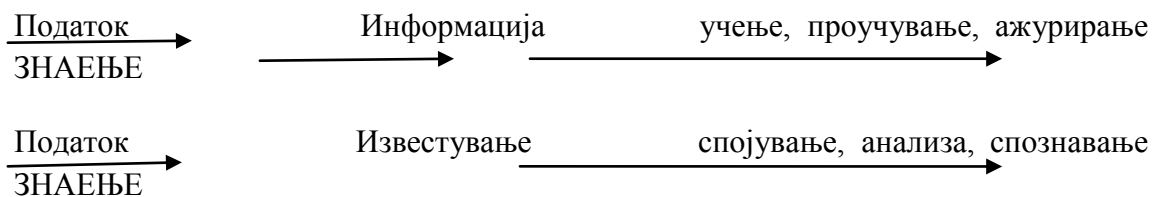
Ниту едно вложување во супериорна технологија за селектирање и издвојување на информации нема да помогне во добивање на подобра слика за компанијата или да ја заштити од конкуренцијата односно да ја направи поаметна. Се случува спротивното бидејќи интелигенцијата ја создаваат луѓето.



Извор: Buble, M. (Redaktor 2005) *Strateški menadžment Zagreb*

Во секоја фаза од планирањето на стратегијата до нејзиното имплементирање и контролата потребен е голем број на информации. Можеме слободно да констатираме дека информацијата се наметнува се повеќе како клучен фактор во донесување на одлуките од страна на менаџментот во организацијата и формирањето на насочувањето на компанијата како и формирањето на краткорочната, стеднорочната и долгорочната стратегија.

Собирањето и анализирањето на податоците од конкуренцијата и пазарот го вршат професионални набљудувачи кои таргетирано добиваат информации за се она што и е од корист на компанијата. Овие анализи на различни информации (сурови податоци) и нивно континуирано добивање преку различни техники, посета на саеми, билтени, интернет страници, контакти со лица од конкуренцијата, анализи и испитувања кои не може да се добијат од маркетинг секторот на компанијата, а со нив се добива чисто знаење односно организација која учи и се надградува. Организација која никогаш нема да може да биде копирана од својата конкуренција бидејќи развива специфична организациска култура.



Извор: Jovović, B. Bilandžić, M. (2007) *Poslovne informacije i business intellegence, Zagreb*

Во самиот почеток на развојот од концептот на организациската интелигенција се користеле стратешките потенцијали кои се базирал на долгорочни стратешки одлуки за подобрување на (цена, квалитет, позиционирање на пазар) односно стратешка организациска интелигенција. Временската рамка за можност од акумулирање на информации кои ќе се користат за стратегијата е подолга од една година.

Со зголемување на динамиката и глобализацијата на пазарот временската рамка за акумулирање на информациите се скратува и се создава среднорочна организациска интелигенција (тактичка организациска интелигенција) со информации од неколку дена до неколку месеци. Тие се користат за брзо интервенирање на пазарот поради одредени активности на конкуренцијата и се базираат на маркетинг анализи и кампаши врзани за конкретен производ на пазарот.

Стратешкиот и тактичките моделитети на организациската интелигенција кои можеме да ги наречеме традиционални, создаваат потреба од нивно архивирање, а нивната содржина катадневно се освежува со додавање на нови информации.

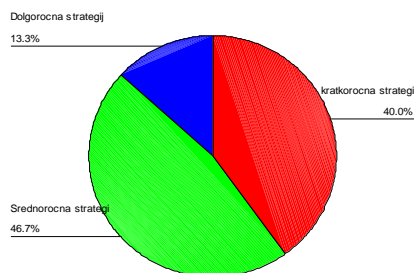
Во последните години забрзано се истражува на полето од оперативниот аспект на организациската интелигенција. Се работи за оперативна организациска интелигенција која опфаќа широко поле на примена во донесување на краткорочните, дневните одлуки односно во реално време на работното место. Организациската интелигенција со ова успева да се вгради и во работниот процес се до поединечните организациски операции. (Judith R.Davis “Right-Time business intelligence: Optimizing the Business Decision Cycle” www.B-EYE-Network.com, 01/2006)

На ваков начин оперативната организациска интелигенција станува достапна на голема корисничка (работна) популација кој има потреба од неа, односно и луѓето и процесите во организацијата можат масовно да ја користат оперативната организациска интелигенција и нејзините потенцијали во извршување на работните задачи и цели. Така организациската интелигенција се демократизира бидејќи веќе некои нејзини делови стануваат достапни до останатите учесници во работните процеси а не само на мала група на топ менаџери, бизнис набљудувачи и организациски аналитичари.

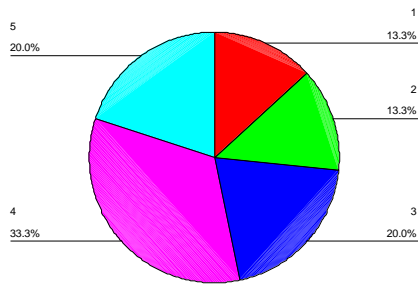
Карактер на стратешката, тактичката, оперативната организациска интелигенција

	Стратешка ОИ	Тактичка ОИ	Оперативна ОИ
Организациски Фокус	Остварување на Долгорочни цели	Тактичка иницијатива и цели	Управување и оптимизација на дневна активност
Примарни корисници	Топ Менаџери Аналитичари	Среден Менаџмент аналитичари оперативни менаџ.	Оперативни менаџ. Клиенти
Временска Димензија	Месеци, Години	Денови, недели Месеци	Во текот на работниот ден
Податоци	Клучни за организацијата	Историски анализи податоци	Актуелни податоци реално време

Željko Panian i saradnici: Poslovna intelegencija studija slučaja iz Hrvatske prakse str.63



Слика 1.1 Податоци за користење на информацијата во доведувањето на стратегијата



Слика 1.2 Вреднување на информацијата и бизнис набљудувачите

Од спроведеното истражување кое се изврши со анкетирање на 25 топ менаџери од успешни Македонски компании се добија резултати кои укажуваат на недоволно искористување и реално препознавање на потребата од организациското разубување, значењето на информацијата како и нејзиното имплементирање во донесувањето на стратегиските одлуки на краткорочно, среднорочно и долгорочно ниво.

Минимални 13,3% од испитаниците посветуваат доволно внимание на информациите добиени од бизнис набљудувачите и нивно архивирање за понатамошна употреба и формирање на стратегии. Отука и резултатите добиени за користењето на податоците пред се за краткорочни стратегии и среднорочни поврзани (40% за краткорочни и 46,7% среднорочни стратегии) со реакција на цени, нови производи на пазарот, кампањи кои понекогаш се закаснети и ефектот е половичен за нивно благовремено амортизирање. Неблаговремената реакција на потезите од конкуренцијата токму се темели на недоволно информации за се што се случува во екстерното и интерното опкружување. Одлуките се донесуваат искусствено и паушално што овозможува лесно позиционирање на конкуренцијата и заземање на делови од пазарот. Па отука македонскиот пазар е интересен и за странските компании кои препознаваат шанса од мала конкурентност на македонските компании да заземат добат процент на пазарот.

Потребата од *business intelligence* и *competitive intelligence* нивно применување е голема бидејќи со нивно користење и доволен број на информации покрај доброто позиционирање на домашниот пазар се овозможува и поголема конкурентност на македонските компании на пазарите во опкружувањето.

ЗАКЛУЧОК

Глобализацијата, економската криза, динамиката на пазарите и брзите промени кои се случуваат се повеќе ја истакнуваат информацијата и нејзината употреба како еден од главните фактори за постигнување на конкурентската предност. Вкрупнувањето на светските пазари овозможуваат лидерска улога оневозможувајќи на волуменски малите пазари (како македонскиот) да бидат конкурентни и своите производи/услуги да ги пласираат на светските пазари и лидерско позиционирање на сопствените. Добиените информации од маркетинг секторите се стандардни анализи и предвидливи на пазарот, комингентите, конкуренцијата и цените и се закаснети, стари па се јавува реална потреба од навремени и селектирани за одредена проблематика информации. Што поскоро воведување на практиката за бизнис набљудувачите во компанијата или ако е со помал обем на експерски консултант за развивање на *competitive intelligence* и *business intelligence* е предуслов за остварување на конкурентска предност.

Градење на систем за користење на дневните, оперативните информации кои ќе овозможат нивна достапност до најниските слоево во организацијата (работниците) кои со нивно користење ќе се стекнуваат со чисто знаење ќе овозможат промена во организациската култура.

Континуирано собирање на податоци кои ќе се обратотат и архивираа од страна на бизнис набљудувачите и нивно користење со процент над 70% ќе овозможат реална конкуренска предност и позиционирање на пазарот.

Сите овие информации од оперативно, средно ниво ќе помогнат кон успешно поставување на долгорочната стратегија на компанијата.

Со вистинско препознавање на потребата и значењето на информацијата денес и се повеќе во иднината македонските компании ќе овозможат подобра позиција на сопствениот пазар за се повеќе да можат да стануваат конкурентни на соседните пазари и одолеат на глобализацијата и искористат за рамноправна партиципација на истиот.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Bilandžić, M. (2008) Poslovno-obavještajno djelovanje - Business Intelligence u praksi, Zagreb
2. Buble, M. (redaktor) (2005) Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija
3. Panian, Ž. i suradnici (2007) Poslovna inteligencija – Studije slučajeva iz hrvatske prakse, Zagreb
4. Javorović, B.; Bilandžić, M. (2007) Poslovne informacije i business intelligence, Zagreb, Golden marketing-Tehnička knjiga
5. Rodenberg, J. Moralna Špiunaža (2007) Ekonomist br.362/363 str 70
6. www.B-EYE-Network.com
7. www.scip.org/ci

ПСИХОЛОШКИ ДИМЕНЗИИ НА ЕФЕКТИВНОТО РАКОВОДЕЊЕ - ЕМОЦИОНАЛНА КОМПЕТЕНТНОСТ НА МЕНАѢЕРИТЕ

UDK 005-057.17:373.3/.5]:159.942.5

Д-р Марија Котевска Димовска

ЕЛЕМ РЕК - Битола

marijadimovski@yahoo.mail

АПСТРАКТ

Промените во образовниот систем се неминовни, што вклучува и нови дискусии за нов начин на раководење во образовните институции. Современите теории потврдуваат дека трансформациското водство дава големи можности за побрзо спроведување на промените. Теориите за водење го истакнуваат ова водство како најуспешно во време на промени, развој и реформи и дека е најпогоден начин за водење во 21 век, особено во едукативните институции (Bass и Avolio, 1990). Трудот претендира да потврди дека е скоро невозможна ефикасна реализација на менаџментските функции ослободени од емоционалната компетентност како значајна психолошка карактеристика. Ова го оправдува обидот на овој труд, кој по пат на истражувања на примерок од 115 менаџери од училиштата за основно и средно образование во Р. Македонија, се обиде да даде сознанија за присутноста на современите стилови на раководење кај менаџерите и нивната условеност од емоционалната компетентност.

Во истражувањето е испитувана поврзаноста помеѓу емоционалната компетентност на менаџерите, со трансформациското водство засновано на харизматично влијание. Со анализа на самопроцената од раководителите и процена од страна на независни проценувачи, утврдено е дека трансформациското водство засновано на харизматично влијание значајно корелира со емоционалната компетентност на менаџерите. Според овие резултати може да се констатира дека менаџерите кои поседуваат високо ниво на емоционалната компетентност ќе преферираат трансформациски стилови на раководење.

Клучни зборови: *Емоционални компетенции, ефективно раководење, психолошки димензии, трансформациски стилови.*

ABSTRACT

Changes in the educational system are inevitable, which includes new discussions for the new way of managing the educational institutions. Modern theories confirmed that transformational leadership provides great opportunities for faster implementation of changes.

Theories of leadership point out this guidance as the most successful in times of change, development and reform, and that it is the most appropriate way of leadership in the 21st century, particularly in educational institutions (Bass and Avolio, 1990). This labor tends to confirm that it is almost impossible an efficient realization of management functions free of emotional competence as an important psychological characteristic. This justifies the attempt of this paper, that conducted a research on a sample of 115 managers from schools in primary and secondary education in the Republic of Macedonia, trying to give an information about the

presence of the contemporary styles of the managers and their conditionality of emotional competence.

The research examined the relationship between emotional competence of the managers in transformational leadership based on charismatic influence. By analyzing of the self-assessment of the managers and evaluation by independent evaluators determined that transformational leadership based on charismatic influence significantly correlate with emotional competence of the managers. According to these results it can be concluded that managers who possess a high level of emotional competence would prefer transformational leadership styles.

Keywords: *Emotional competencies, effective management, psychological dimensions, transformation styles.*

ВОВЕД

Во последните декади зголемен е интересот за современите стилови на раководење кои го интегрираат и водството, а посебен акцент се става на карактеристиките кои се потребни за практикување на ваквите стилови. За да се применат современите стилови на раководење кои се нужни за успешно функционирање на образовните институции во актуелната реалност, потребни се менаџери со адекватни компетенции. Организациските психолози го нагласуваат поврзувањето на емоционалната интелигенција со ефективното раководење, а емоционалната компетентност на личноста даде многу значајни информации за разликување помеѓу ефективни и помалку ефективни водачи (Goleman, 1994).

ТЕОРИСКИ ДЕЛ

Теоријата на трансформациското водство се појави како една од доминантните парадигми на раководството која се обиде да ја објасни единствената врска меѓу лидерството и раководењето. Трансформациското водство е една од највлијателните организациски теории на водство денес - позната како Басова теорија на водство. Таа даде одговор на прашањето за ефективни, активни и успешни стилови на водство.

ТРАНСФОРМАЦИСКО ВОДСТВО – НОВА ПАРАДИГМА НА МЕНАЏМЕНТОТ

Трансформацискиот стил на раководење т.е. водство е конструкт од повисок ред кој се состои од четири меѓусебно поврзани и концептуално различни облици на водство: харизматичност или идеализирано влијание, инспиративна мотивација, интелектуална стимулација и индивидуализирана грижа (Bass i Avolio, 1994). Најважна меѓу нив е харизматичноста или идеализираното влијание.

Харизматичност (идеализирано) влијание се дефинира како форма на водство во која водачот со својата личност и однесување влијае на емоциите, верувањата и вредностите на подредените и постигнува тие со него да се идентификуваат и да го имитираат (Bass, 1998). Харизматичниот водач ја зголемува гордоста и достоинството, предаденоста и самодовербата на подредените и ги насочува кон заедничка цел или визија (Bass i Avolio, 1994). Постојат голем број истражувања кои покажуваат импресивни врски меѓу харизматичното лидерство и големата реализација и сатисфакција кај следбениците. Роберт Хаус развил теорија на харизматично лидерство што ја дефинира харизмата во поглед на нејзините ефекти. Харизматичното водство често се испреплетува со трансформациското, но сите харизматични водачи не се и

трансформациски, т.е немаат способност значајно да ја изменат организацијата и нејзината култура. Емпириските истражувања покажуваат дека харизматичните водачи кои се опишани како трансформациски се многу поподготвени и поефективни, зашто вклучуваат и однесување поврзано со поставување на визија и предизвикувачки цели. Харизматичните водачи ја стекнуваат довербата и почитта од следбениците со што ги обединуваат, влијаат на нивните верувања и вредности во насока на нивно подобрување. Харизмата е комплементарна со визија што овозможува инспирирање и поттик на следбениците кон големи постигнувања преку комуницирање со нив, обучување, насочување, советување и посветување на лично внимание. Тоа, пак, води до високо ниво на доверба кај подредените и желба за идентификување со нив. Мотивирањето се постигнува со поставување на високи цели, со високо ниво на оптимизам за идните цели и со комуникациски вештини.

ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА И ЕФЕКТИВНОТО РАКОВОДЕЊЕ

Прашањето за ефикасноста на раководењето во современи услови има психолошка димензија во психолошки концепт - емоционалната интелигенција, современа психолошка парадигма која ги интегрира когнитивната и емоционална димензија на личноста. Научни теории базирани на емпириски наоди ја потврдиле оправданоста на ваквото поврзување на емоционалните вештини на менаџерите со ефективно раководење. Мајер и Саловеј се авторите кои го вовеле концептот емоционална интелигенција во психолошката КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА во 1990 г. и го развиле своето теоретско гледиште, гледајќи на емоционалната интелигенција како на збир од различни ментални способности и збир од вештини кои се однесуваат на процесуирање на емоционално релевантни информации. Даниел Големан емпириски го валидизирал и теориски го осмислил концептот емоционалната интелигенција во водењето и поставил рамка која се однесува на потенцијалот на секоја индивидуа да ја користи емоционалната компетентност во процесот на водење (Goleman, 1997). Овој модел е базиран на истражувања во стотици корпорации и организации кои ги покажале и емпириски ги поткрепиле ефектите од емоционалните компетенции во процесот на водење, односно лидерство. Моделот на Големан е специјално дизајниран за работното место, а се однесува на четири емоционални компетенции: самосвесност и самопроцена, самовладеање, социјална свесност и социјални вештини. Тие ја дефинираат емоционалната компетентност како „способност на личноста да ги препознае и разбере емоциите и способноста таа свесност личноста да ја употреби за управување со своето однесување и во своите односи со луѓето со кои раководи“ (Goleman, 1997). Според Големан користењето на емоционалната компетентност овозможува успех во работењето во сите професии, особено во менаџерските. Менаџерите со изразена емоционална компетентност позитивно влијаат врз резултатите во организацијата.

ЕМОЦИОНАЛНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА ТРАНСФОРМАЦИСКИОТ ВОДАЧ

Современиот трансформациски стил на водство големо внимание посветува на личноста на водачот. Постоеле бројни обиди да се процени поврзаноста на трансформациското водење со индивидуалните особини на личноста како што се екстраверзија, емоционална стабилност и отвореност, со потребата за моќ, со моралното расудување (Barling и сор., 2000) со нивото на интелигенција (Yammarino, 1994). Резултатите говорат дека корелацијата помеѓу овие конструкти се движи на ниско ниво и сугерираат дека други фактори, меѓу кои и емоционалната интелигенција, играат значајна

улога во предвидувањето дали менаџерот ќе може да практикува трансформациски стилови на водство (Bass, 1997). Даниел Големан и соработниците тврдат дека 10-20% од успешното раководење може да се објасни со општа интелигенција, а останатите 80-90% на нечиј успех можат да се објаснат со влијание на други фактори, од кои еден може да е емоционалната интелигенција (Mayer, Salovey, 1999). Бурнс ги разликува трансакциските и трансформациските водачи според нивото на развиеност на емоционалните вештини за мотивирање и поттикнување кон промени кај следбениците (Burns, 1978). Бас трансформацискиот водач го дефинира како личност која поседува емоционални компетенции како што се самосвесност и достоинство за доверба со кои ги подига свесноста и довербата кај вработените, како и интересот кон постигнувања и професионален развој, а трансакцискиот водач претпочита размена и мотивира со наградување, со сигурност и плата (Bass, 1994). Поврзувајќи ги овие два стила на водство со емоционалната интелигенција, се смета дека трансформациското водство е зависно од препознавањето и мобилизирањето на емоциите, а трансакциското раководење тежнее кон рационален модел на мотивирање.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Појава на истражувањето: ефективното раководење во образовните институции.

Проблем на истражувањето: дали со подобрување на емоционалната компетентност на менаџерите ќе се подобри квалитетот на раководењето (водството)?

Предмет на истражувањето: утврдување на поврзаноста на емоционалната компетентност кај менаџерите со преференцијата на трансформациско водство засновано на харизматично влијание.

Цели на истражувањето: да се утврди влијанието на емоционалната компетентност врз способноста да се практикуваат ефективно раководење и да се потенцира важноста на емоционалната компетентност на менаџерите во процесот на раководењето.

Генерална хипотеза

Емоционалната компетентност е услов за практикување на трансформациско водство засновано на харизматично влијание.

Посебни хипотеза

1. Постои поврзаност помеѓу емоционалната компетентност на менаџерите и трансформациско водство засновано на харизматично влијание.
2. Менаџери со високо ниво на емоционална компетентност можат да практикуваат трансформациско водство засновано на харизматично влијание.

Мерни инструменти

1. Мултифакторски прашалник за мерење на трансформациско водство - MPQ форма 5X (Аволио и сор., 1995).
2. Прашалник за емоционална компетентност ПЕК – 45 (Такшиќ, 2002).

Примерок

Примерокот во ова истражување е одбран од популацијата на менаџери во училишта за основно и средно образование во Р. Македонија. Случаен примерок од 115 испитаници на менаџерски позиции и 690 наставници служеше како предмет на оваа студија.

ПРИКАЗ И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Испитувањето на односот меѓу двете варијабли: емоционалната компетентност - независна варијабла, претставена со трите емоционални компетенции (самосвесност, самопроцена и самовладеење) мерени со прашалникот ПКИ - 45 и трансформациско водство засновано на идеализирано влијание т.е. харизматичност - зависна варијабла, која е претставена со резултати од прашалникот за мерење на степенот на застапеност на трансформациско водство, се изврши со утврдување на мултипла корелација.

Во табелата што следи претставени се корелациите помеѓу харизматичното водство (колона 1) и трите компетенции: самосвесност (колона 2), самопроцена (колона 3), самовладеење (колона 4), како и интеркорелациите помеѓу предикторите. Се пресметува мултипла корелација помеѓу резултатите од мерењето на степенот на застапеност трансформацискиот стил на водство и трите емоционални компетенции: самосвесност, самопроцена и самовладеење.

Табела 1. Корелација помеѓу 3 емоционални компетенции: самосвесност, самопроцена и самовладеење и харизматичното водство и интеркорелации помеѓу нив.

	Харизматично водство	Само свесност	Само процена	Само владеење
Харизматично водство	1			
Самосвесност	0,33***	1		
Самопроцена	0,41***	0,41	1	
Самовладеење	0,50***	0,38	0,316	1

Резултатите од анализата покажаа статистички значајна поврзаност на секоја од емоционалните компетенции: самосвесност, самопроцена, самовладеење со трансформациското харизматично водство.

Табела 2. Мултипла корелација помеѓу емоционалната компетентност и харизматично водство

Број на испитаници	Коеф.мултипла корелација	Коеф.мултипла детерминација	Варијанса	Коеф. ефикасност
N	R	d	%	E
115	0,58***	0,3364	33,64%	18,54%

Коефициентот на мултипла корелација помеѓу трансформациското харизматично водство и емоционалната компетентност изнесува 0,579 ($R=0,579$; $p<0,001$) и е статистички значаен на ниво 0,001. За да се потврди хипотезата според која менаџерите со повисок степен на развиеност на емоционалната компетентност преферираат трансформациско водство засновано на харизматично влијание, направени се статистички пресметки на коефициентот на детерминација кој овозможува одредување на процентот со кој варијансата на емоционалната компетентност учествува во одредувањето на варијансата на трансформацискиот стил на водство. Тој изнесува $d=0,336$, што значи дека процентот на варијанса на трансформациското харизматично водство кој е поврзан, т.е. одреден или се објаснува со од варијансата на емоционалната компетентност изнесува 33,6%.

ДИСКУСИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Хипотезата за поврзаноста помеѓу емоционалната интелигенција и трансформациското водство засновано на харизматично влијание е потврдена со постоење на висока корелација меѓу емоционалната компетентност и степенот на застаспеност на трансформациското водство засновано на харизматично влијание. Корелацијата изнесува ($R=0,58$; $p<0,001$) и статистички е значајна на ниво 0,001. Хипотезата дека менаџери со повисока емоционална компетентност можат да практикуваат харизматично водство е исто така потврдена со високиот коефициент на детерминација и варијанса од 33,6% со која емоционалната компетентност на менаџерите учествува во одредувањето на трансформациското водство.

Индексот на ефикасност се дефинира како процент на смалување на грешката во предвидување заради корелацијата меѓу варијаблите, а тој изнесува 18,54%. Тоа значи дека големината на грешката во предвидувањето на трансформацискиот стил на водство врз основа на познавање на степенот на развиеност на компетенциите на емоционалната интелигенција е за 18,54% помала, во однос на грешката во предвидувањето без познавање на вредностите на компетенциите на емоционалната интелигенција.

Според овие резултати може да се предвидува дека менаџерите со повисока емоционална компетентност ќе можат да практикуваат водење засновано на харизматично (идеализирано) влијание. Со овие резултати се потврдува претпоставката дека емоционалната компетентност е услов за практикување на трансформациско водство засновано на харизматично влијание.

ЗАКЛУЧОК

Добиените емпирички наоди ја зајакнуваат теориската претпоставка за значајната улогата која емоционалната компетентност на менаџерот ја има во ефективните стилови на раководење, односно водство. Овие наоди се во корелација со голем број истражувачки студии кои ја испитуваат поврзаноста на емоционалната компетентност со современите, трансформациски стилови на раководење (Gardner, Stough, 2001; MacGregor, Watson, 2005). Во нив се забележува значајна корелација помеѓу емоционалната компетентност на менаџерот и трансформациските стилови на водство. Тоа посебно го истакнуваат и авторите Бас и Аволио, кои истакнуваат дека емоционалните способности имаат најголемо влијание врз современите стилови на раководење, меѓу кои спаѓа и харизматичното водство (Bass, Avolio, 1994).

Истражувањата докажуваат дека емоционалната интелигенција е потенцијал кој го поседува во принцип секоја индивидуа и кој може да се развива систематски и континуирано по пат на разни видови на едукација во тект на професионалниот циклус. Всушност емоционалните компетенции се реализираниот потенцијал на емоционалната интелигенција кои ја сочинуваат емоционалната компетентност на личноста и се рефлектираат на целокупната емоционална структура на личноста. Колку е повисока емоционална компетентност, толку е повеќе реализиран потенцијалот на емоционалната интелигенција преку учење. Ваквите научни сознанија имплицираат потреба од воведување на систематска едукација за развој на емоционалната компетентност на сите нивоа во образовниот систем, преку подготовка на адекватни програми и обуки. На тој начин менаџерите ќе ги актуелизираат и развиваат своите емоционални вештини во справување со обврските и предизвиците на раководењето, како и за воспоставување на здрави и продуктивни меѓучовечки односи. Наодите од оваа студија сугерираат дека образовните институции во Р. Македонија треба да се стремат да овозможат услови за едуцирање на менаџерите за развој на емоционалната компетентност како фактор за современото раководно однесување.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Avolio, B. J; Bass, B. M. (2010), Višefaktorski upitnik rukovodenja MLQ, Jastrebarsko, Naklada Slap
2. Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). Introduction. Eds New York: The free press.
3. Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, (52), 5: 130-139.
4. Bass, B. M. (1998). Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact. London: Lawrence Erlbaum Associates.
5. Bennis.W., Nanus.B, (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York, NY, Harper and Row.
6. Boyatzis, R. (1999). The financial impact of competencies in leadership and management of consulting firms, Department of Organizational Behaviour Working Paper, Case Western Reserve University, Cleveland.
7. R. & Parker, J. D. A. (Eds.) The handbook of emotional intelligence (pp. 343-362). San Francisco: Jossey-Bass.
8. Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
9. Caruso, D. R.; Mayer, J. D.; Salovey, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality". *Journal of Personality Assessment*, 79, 5: 306-320.
10. Condren, T. D. (2002). The relationship between principals' emotional intelligence and leadership effectiveness . Unpublished doctoral dissertation, University of Missouri, Columbia.
11. Drucker, P. (2005). Najvažnije o menadzmentu. M.E. P. Consult.
12. Fullan, M. (2000). Za kaj se je vredno boriti v vaši šoli. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
13. Gardner, H. (1983). Frames of mind: The Theory of Multiple Intelligence. New York: Basic Books.
14. George, J. M. (2000.). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence, *Human Relations*, (53), 8: 1027-1055. New York: Basic Books
15. Големан, Д.; Бојацис, Р.; Мек Ки, Е. (2006). Емоционална интелигенција у лидерству, Адигес, Нови Сад.
16. Goleman, D. (1997). Emocionalna inteligencija – Zašto je važnija od kvocijenta inteligencije. Zagreb: Mozaik knjiga.
17. Howell, J. M.; Avolio, B. J. (1993.). Transformational leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated - business unit performance, *Journal of Applied Psychology*, (78), 6: 891-902.
18. Kouzes, J. M.; Posner, B. Z. (2001a). Leadership practices inventory. San Francisco: Jossey-Bass.
19. Lozar.; Glenn, J.M. (2002). Rethinking leadership: An intersection of head and heart. *Business Education Forum* , 57 (1), 8-13.
20. MacGregor, C. J, & Watson, R.L. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence. Paper presented at the Hawaii International Conference on Education, Honolulu, HI.
21. Maxwell, J. C. (2003). Razvijte vođu u sebi. Zagreb: V. B. Z.
22. Mayer, J. D.; Salovey, P. (1999). Što je emocionalna inteligencija? U: P. Salovey i D. Sluyter (ured.). Emocionalni razvoj i emocionalna inteligencija: Pedagoške implikacije. EDUCA, Zagreb.
23. Palmer, B.; Walls, M.; Burgess, Z.; Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership, *Leadership and Organization Development Journal*, (22), 1: 5-10.
24. Salovey, P.; Sluyter, D. J. (1999). Emocionalni razvoj i emocionalna inteligencija: pedagoške implikacije. Educa, Zagreb.

- 25.Starc, J.; Kevereski, Lj. (2009). The road to success of the makedonian managers, Bitola: Kiro Dandaro.
- 26.Stančić, S. (2003). Školski menadžment. Napredak. Zagreb. 144: 286-301, br.3.
- 27.Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership. New York: The Free Press.
- 28.Yammarino, F. J.; Dubinsky, A. J. (1994). Transformational leadership theory: using levels of analysis to determine boundary conditions, Personnel Psychology, (47), 5: 787-811.
- 29.Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8, 33-48.

**СЕКЦИЈА 2: КОМПАНИСКОТО ОКРУЖУВАЊЕ И
КОНКУРЕНТНОСТА**

**ОПШТЕСТВЕНО ПРЕТПРИЕМАШТВО:
МОЌТА НА ПРЕТПРИЕМАШТВОТО ЗА ОПШТЕСТВЕНА
ПРОМЕНА**

UDK 334.7.021

Доц. д-р Моника Марковска

Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола,

Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи

monikamarkovska34@gmail.com

Проф. д-р Тодор Кралев

Универзитет за туризам и менаџмент- Скопје,

Факултет за претприемаштво и мал бизнис

nkraleva@yahoo.com

АПСТРАКТ

Општественото претприемаштво ја опфаќа новата визија на полето на филантропијата. Тоа е повеќе термин кој вклучува „*се, за доброто*“ што го сигнализира императивот кој води кон социјална промена, со долготрајни, трансформациски бенефиции за општеството. Додека бизнис претприемачите се мотивирани од профитот, општествените претприемачи се мотивирани да го подобрат општеството. Општествените претприемачи се индивидуалци со иновативни солүции за општествените социјални проблеми.

Целта на овој труд е преку аналитички- дескриптивна методологија да се истакне моќта на претприемаштвото кон постигнување општествена промена. Општествените претприемачи преку реконцептуализирање на проблемот, бараат начини за решение на истиот кои што предходно не биле користени. Како што претприемачите го менуваат изгледот на бизнисот, општествените претприемачи делуваат како агенти на промената на општеството, искористувајќи ги можностите што на другите им се потребни, подобрувајќи го системот, пронаоѓајќи нови пристапи и креирајќи прифатливи решенија за да се промени општеството на подобро.

Клучни зборови: *Општествено претприемаштво, општествен претприемач, претприемачи, претприемаштво, социјална промена.*

ABSTRACT

Social entrepreneurship covers new vision in a field of philanthropy. It is term that includes “all, for god” which signalize the imperative which leads to social change, with long transformational benefits for society. While business entrepreneurs are motivated by profit, social entrepreneurs are motivated to improve the society. Social entrepreneurs are individuals with innovative solutions for social problems.

The aim of this paper is by analytical- descriptive methodology to point out power of entrepreneurship toward achieving social change. Social entrepreneurs through re-conceptualization of the problem search for a new way, for solving it, which haven't been used before. As entrepreneurs changing the look of business, social entrepreneurs act like agents for changes in a society, using all the possibilities which are required for others, improving the system, finding new approaches and creating acceptable solutions for changing society for better.

Key words: *social entrepreneurship, social entrepreneur, entrepreneur, entrepreneurship, social change.*

ВОВЕД

Social Entrepreneurship, често пати се преведува како социјално претприемаштво. Се поставува прашањето дали може поинаку да биде толкувано? Одговорот е ДА, затоа што: прво, зборот „Social“ во превод значи „општествено“. Во еден лексикон се истакнува дека социјален (лат. socialis) значи општествен, што значи дека станува збор за општеството. Се поставува прашањето кој термин е погоден да се користи? Дали социјално претприемаштво или пак општествено претприемаштво? Иако и двата термини се во блиска корелација помеѓу себе, сепак кога станува збор за дефинирање на терминот социјално претприемаштво го опфаќа само социјалниот аспект и социјалните проблеми во општеството. Додека општественото претприемаштво е поширок термин кој се однесува на сите аспекти на социјалната визија од која тргнуваат општествените претприемачи. Имајќи го во предвид ова размислување на авторот на овој труд ќе се користи терминот општествено претприемаштво.

ДЕФИНИРАЊЕ НА ОПШТЕСТВЕНОТО ПРЕТПРИЕМАШТВО

Општественото претприемаштво ги привлекува растечките количини на талент, пари и внимание. Ова претприемаштво ја опфаќа новата визија на полето на филантропијата. Општественото претприемаштво е работа на општествениот претприемач. Но според неговата растечка популарност се поставува прашањето кој е точно општествениот претприемач и што тој прави? Како резултат, сите видови на активности во поново време започнуваат да се нарекуваат општествено претприемаштво. Некои сметаат дека тоа е повеќе инклузивен термин кој вклучува „се, за доброто“ но, авторите се согласуваат дека е време да се даде поригорозна дефиниција. Новото поле на општественото претприемаштво рапидно се зголемува и привлекува зголемено внимание од страна на многу сектори. Причините за популаризација на овој термин се многубројни. Многу обиди да се дефинира општественото претприемаштво започнуваат со истражувањето на употребата на терминот, навраќајќи се назад кон францускиот економист Jean Baptis Say во 19-от век, кој го дефинирал претприемачот како личност која креира вредност преку „пренесување на економските ресурси од област со ниско ниво на продуктивност во област со високо ниво на продуктивност.“ Joseph Schumpeter претприемачот го дефинира како двигател на економскиот развој, воведувајќи го терминот „креативна деструкција“, што значи промена на правилата на игра, менувајќи ги тековните методи и начини на делување. Постојат многу дефиниции за претприемачот но, релативно новиот термин општествен претприемач е помалку јасно дефиниран и често варира од земја во земја, од автор до автор. Една од најшироко цитираните дефиниции во академската КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА е:¹

Општествениот претприемач е агент на промени кој:

- Присвојува мисија за да креира и одржува општествени вредности.

- Признава и неуморно ги следи новите можности кои им служат на таа мисија.
- Вклучен е во процесот на континуирана иновација, адаптација и учење.
- Делува без да биде ограничен од ресурсите што тековно ги поседува.
- Покажува зголемена одговорност кон услугата, клиентите и резултатите.

Општественото претприемаштво го сигнализира императивот кој води кон социјална промена, што претставува и потенцијален резултат, со долготрајни бенефиции за општеството. Сето тоа го составува полето на општественото претприемаштво и ги разликува општествените претприемачи и класичните претприемачи. Терминот „општествен претприемач“ може да биде релативно нов, меѓутоа феноменот не е. Терминот „општествен претприемач“ има најмалку три различни дефиниции, и секоја од нив има различен аспект за евалвација. Терминот општествен претприемач и општествено претприемаштво прво биле користени во КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРАта на општествени промени во 1960-70 година. Пошироката примена овој термин ја постигнал во 1980-1990 година, промовиран од Bill Drayton, основач на Ashoka. Од 1950 до 1980 година Michael Young бил еден од водечките промотери на општествената организација и подоцна од страна на Professor Daniel Bell од Harvard општествениот претприемач бил опишан како „светски“ најуспешен претприемач на општествена организација. Иако терминот е релативно нов, општествените претприемачи и општественото претприемаштво можат да се пронајдат низ примерите во историјата. Имиња низ историјата што ја вршеле улогата на општествени претприемачи можат да се споменат следниве: Florence Nightingale (основач на првото училиште за медицински сестри и основач на модерната практика на медицинските сестри), Robert Owen (основач на кооперативното движење), Vinoba Bhave (основач на движењето за подарок на земја во Индија).

КОЈ Е ОПШТЕСТВЕНИОТ ПРЕТПРИЕМАЧ?

Општествениот претприемач е личност која ги препознава општествените проблеми и користи претприемачки принципи за да го организира, креира и менаџира проектот за претприемчивост за да постигне општествена (социјална) промена. Општествениот претприемач го (ре)концептуализира проблемот, барајќи начини за негово решавање кои што предходно не биле користени. Како што претприемачите го менуваат изгледот на бизнисот, општествените претприемачи делуваат како агенти на промената на општеството, препознавајќи ги ги можностите за нивно делување, подобрувајќи го системот, пронаоѓајќи нови пристапи и креирајќи прифатливи решенија за да се промени општеството во целина. Како и секогаш, додека бизнис претприемачите се мотивирани од профитот, општествените претприемачи се мотивирани од нивната визија да го подобрат општеството. Наспроти оваа разлика, општествените претприемачи се иновативни и ориентирани кон промена кога станува збор за барањето на нови и подобри начини за да ги решат проблемите што го мачат општеството. Општествените претприемачи се индивидуалци со иновативни солуции за општествените социјални проблеми. Општествените претприемачи често изгледаат опседнати од своите идеи, обврзувајќи ги нивните животи за да ги променат работите. Тие се визионери и крајни реалисти, насочени кон практична имплементација на нивната визија над се друго. Секој општествен претприемач ги презентира своите идеи што се корисни, разумни, етички и ангажираат широка поддршка со цел да го зголемат бројот на луѓе што ќе ја прифатат, разберат, искористат и имплементираат нивната идеја. Што е она што ги карактеризира општествените претприемачи? Постојат бројни карактеристики за општествените претприемачи а некои од ни се следните:²

- **Амбициозни.** Општествените претприемачи прават потези за големи општествени резултати. Овие претприемачки лидери делуваат во сите видови на организации: профитни, непрофитни организации.
- **Водени од мисијата.** Генерирањето на општествена вредност а не профит е основен критериум за успешниот општествен претприемач. Креирањето профит може да биде една од целите но, не и единствена. Промовирањето на социјална/општествена промена е реална цел.
- **Стратези.** Како и претприемачите, општествените претприемачи гледаат и дејствуваат на начин за да го подобрат она што на другите им недостига. Бараат можности да го подобрат системот, креираат солуции, пронаоѓаат нови пристапи што креираат општествена вредност. И како најдобрите претприемачи, општествените претприемачи интензивно се фокусирани и цврсто се водени од нивната општествена мисија.
- **Ресурсност.** Бидејќи општествените претприемачи делуваат во рамките на општествениот контекст многу подобро отколку во бизнис светот, тие имаат ограничен пристап до ресурсите и традиционалните пазарни поддржувачки системи. Како резултат, општествените претприемачи мора да бидат вешти при собирањето, мобилизирањето на човечките, финансиските и политичките ресурси.
- **Ориентирани кон резултати.** Општествените претприемачи ги води и се водени од продуцирањето мерливи резултати. Овие резултати ја трансформираат постоечката реалност, отворајќи нови патеки за маргинализираниот, ненапреден и затворен капитал да резултира во општествена промена.

Денес, општествените претприемачи работат во многу земји за да креираат можности за оние чии животи се без надеж. Тие се многубројни почнувајќи од Jim Fruchterman на Venetech, кој ја користи технологијата за да укаже на социјалните проблеми како што се семејното насилство и прекршувањето на човековите права, John Wood од Room to Read, кој му помага на непривилегираните деца да постигнат контрола над нивните животи преку образование. Тие ја вклучуваат и Inderjit Khurana, која ги учи бездомниците во India на железничките станици да им го носат багажот на странците кои доаѓаат. Еден од најпознатите општествени претприемачи е Muhammad Yunus, основач и менаџер на Grameen Bank.

Клучни особини кои ги карактеризираат општествените претприемачи се:³

- **Воља за самодисциплина-** растечките организации во општествениот сектор мора да бидат адаптивни во своето окружување. Во услови на брзи и развојни технолошки промени и глобализација на деловната култура, финансиски, оперативни и екстерни услови може во моментот да се променат. Лидерите кои се во чекор се оние кои ќе профитираат, додека оние кои не водат сметка за воведување на промени во своето работење, нема да можат да бидат успешни.
- **Воља за споделување на заслугите-** споделувањето на успехот со другите не е едноставен начин за добивање само повеќе помош и мотивација на сите вклучени во работењето туку за општествениот претприемач тоа треба да биде вродена смиреност и сила. Ваквото несебично признание е вистинска мерка за претприемачката личност.
- **Воља за „рушење“ на постоечките структури-** често претприемаштвото е под влијание на ригидните и загушливи структури кои делуваат како пречки за иновациите. Ваквиот иновативен пристап во делувањето или општествените промени го дефинираат претприемачкото окружување.

- **Воља за надминување на интердисциплинарните органичувања**- од голема важност е, пред се во своето окружување да ги идентификуваат сите стејкхолдери (економско интересни групи). Делувањето согласно барањата на потенцијалните стејкхолдери е потребно за да се добие нивниот интерес и поддршка.
- **Воља за работа во тишина**- општествените претприемачи не бараат признанија, слава или богатство, тие едноставно сакаат промени. Клучниот мотив на општествениот претприемач е желбата да направи нешто. Jean Monnet смета дека амбициозните луѓе се делат на две групи: луѓе кои сакаат нешто да станат и луѓе кои сакаат нешто да направат. Општествените претприемачи спаѓаат во втората група.
- **Етиката како двигател**- она што навистина го разликува традиционалниот претприемач од општествениот претприемач може да се сведи само на едно прашање: Дали претприемачкиот сон е успешно да произведе чевли или да обезбеди вакцини за сите деца на светот?

Иако истражувањата за општествените претприемачи сеуште се оскудни, доказите сугерираат на особини и вештини кои ги разликуваат од претприемачите и менаџерите. Одредени карактеристики вклучуваат способности за препознавање на можностите. Колаборативниот лидерски стил и долгорочната мотивација ориентирана кон заедницата, способноста за тимската работа се исто така особини кои се карактеристични за општествените претприемачи. Страста, јасноста во намерата, храброста, вредностите, фокус кон купувачите, подготвеноста да планираат, способноста да размислуваат за бизнис, стратегија, флексибилност, се бараат од општествените претприемачи како фактори за успех за да можат успешно да ги завршат општествено претприемачките активности. Претприемачкиот квалитет е особено значајна и важна карактеристика. Тоа е многу повеќе од алтруистичка мотивација и многу повеќе од останатите карактеристики.

Сеуште се знае многу малку за содржината и однесувањето на претприемачките иницијативи насочени кон општествени цели. Работењето со стотици општествени претприемачи имаат обезбедено дескриптивен збир на нивните карактеристики, мотивации и искуства. Но, потребен е поригорозен пристап за да се идентификува процесот на општествено претприемаштво. Различните атрибути на однесување биле поврзани со општествените претприемачи: храброст да го прифатат општествениот критицизам, помала анксиозност од неуспехот, прифаќање на туѓите чувства, комуникациски вештини, способност да се изрази доверливост, креативност, способност да се задоволат потребите на купувачите, ориентација кон целите и капацитет за работење. Слични атрибути може еднакво да се користат за профит од претприемачкото однесување со прифаќање на туѓите чувства или со други зборови т.н. емпатија. Како дополнување кон особините и однесувањето, контекстот и бекграундот се важни аспекти за да се разберат општествените претприемачи и нивните иницијативи. намери насочени кон исполнување на општествените цели.

Предходното претприемачко искуство е централно да се разберат општествените претприемачи. Таквото искуство го олеснува самоверувањето на општествените претприемачи да се оспособат да делуваат општествено претприемачки во креирањето мрежи на поддршка. Општествено претприемачкиот контекст им дозволува да ги препознаваат можностите за делување и да ги трансформираат во алтруистички граѓани незадоволни со статус-квото. Лојални кон нивните вредности и филозофија мотивирани се да делуваат со општествена одговорност. Сумаризирано, бекграундот и контекстот во голем дел го објаснува зголеменото ниво на лојалност на општествените претприемачи кон нивните вредности и филозофија којашто е типично поврзана со зголемено ниво на морално расудување. Се претпоставува дека моралното расудување е релевантен

параметар во разликувањето на општествените од традиционалните претприемачи. Потребно е да се истакне дека претприемачите ориентирани кон профит немаат висок степен на морално расудување. Емпатијата и претприемачкиот квалитет може да ги поттикнат претприемачите да ги комбинираат ресурсите на иновативни начини за да ги искористат можностите во креирање на организација и/или практики што продуцираат и одржуваат општествени бенефиции.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Иако мислата за ОП егзистира веќе едно столетие, денес во времето на глобализацијата добива на значење. Појавата на глобалните проблеми како сиромаштијата, гладот, невработеноста, неадекватни здравствени барања, дискутабилноста за одржливоста на постоењето на пензиските фондови, глобалното затоплување предизвикано од претераното загадување на средината итн. ги оневозможуваат јавните институции и владата да ги решат овие бројни проблеми. На тој начин ги отвораат вратите на приватниот сектор и нивните иновативни решенија за постојните отворени прашања. ОП, како мост меѓу приватниот и јавниот сектор, овозможува примена на претприемачките начела (преземање ризик, одговорност, иновативност...) во јавниот сектор со цел да се унапреди квалитетот на живеење. ОП како концепт кој го интегрира создавањето на економска и социјална вредност.

Во контекст на претходно кажаното може да се заклучи дека ОП претставува примена на претприемачките начела, како што се: иновативност, разумно преземање на ризик, самоувереност, напорна работа, јасно поставување цели и одговорност во јавниот сектор со цел да се унапреди квалитетот на живеење, на тој начин што истовремено ќе се насочуваат и кон остварување на финансиски и општествени вредности и како такво претставува уметност симултано остварување на финансиски и општествени враќања на инвестициите.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Bornstein David: How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas, Oxford University Press., Inc., New York, 2004, str. 233
2. Robert D. Hisrich, Ph.D. Michael P. Peters, "Entrepreneurship" Four Edition, Hisrich Peters Irwin/ McGraw- Hill, Companies, 1998, p.18-30
3. www.ashoka.org

ГЛОБАЛНИТЕ ЕКОНОМСКИ ТРЕНДОВИ И ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ

UDK 005.332.4:005.1

005.332.4 – 027.511

Доц. д-р Емилија Стевановска

БАС Институт за менаџмент, Битола

emilijastevanovska@yahoo.com

АПСТРАКТ

Одржливата компаниска конкурентност по дефиниција претставува долгорочна компаративна предност која конкуренцијата неможе на лесен начин да ја постигне или копира. Оттаму, рационалниот пристап на стратемскиот менаџмент вообичаено започнува со анализа на надворешното окружување и внатрешната средина. Меѓутоа, ваквата анализа често пати се покажува тешка за компаниите заради постоењето на економска неизвесност на национално или глобално ниво.

Компаниите се соочуваат со континуирани предизвици кои ги наметнува секојдневното динамично окружување и кои ја зголемуваат брзината на глобализацијата и начинот на водење на бизнисот. Како што компаниите стануваат се повеќе глобални, тие мораат да ја зголемат ефикасноста на нивното работење со цел да остварат одржлив развој во ситуација на зголемена конкуренција.

Трудот ќе започне со моделот на М. Портер за петте сили на конкурентската предност на компаниите и ќе се развива со неговиот облик во современото окружување. На глобално ниво компаниите се соочуваат со зголемени притисоци за брзо реагирање на новите предизвици кои се јавуваат на полето на: мобилноста на факторите на производство, развојот на технологијата и мерките на економската политика.

Последната финансиска и економска криза покажа дека светот дејствува симбиотично и дека случувањата и акциите преземени во еден дел од светот можат да имаат значителни реакции на комплетно друг дел. Компаниите во 21 век мораат да дејствуваат локално, но треба да бидат подготвени да реагираат – глобално.

Клучни зборови: *Глобализација, динамично окружување, одржлив раст, одржлива компаниска конкурентност, конкурентски предности.*

ABSTRACT

The sustainable company competitiveness by definition is long-term comparative advantage which the competition cannot achieve easily or be copied. Therefore, the rational approach of the strategic management usually starts with analysis of external environment and internal climate of the company. This analysis is often proved to be hard for the companies because of the economic uncertainty at national and global level.

The companies are confronted with permanent challenges working every day with dynamic environment, which accelerate the speed of globalization and the manner of doing the business. As the companies become more global, they must increase the efficiency of their work in order to achieve sustainable development in situation of higher competition.

The paper will start with Porter`s model of five forces of comparative advantage in the companies and will develop in his form in contemporary environment. At the global level, the companies are facing the higher pressure for quick reaction on new challenges at the areas like: production factors mobility, technology development and goals of the economic policy.

The last financial and economic crisis has shown that the world is acting symbiotically and the actions taken in one part of the world might have important reactions at completely other. Companies in 21 century must act locally, but be prepared to act – globally.

Key words: *globalization, dynamic environment, sustainable development, sustainable company competitiveness, comparative advantages.*

ВОВЕД

Многу истражувачи и бизнис лидери си поставуваат едноставно прашање: Која е тајната на успехот на една компанија? Тие долго време се обидуваат да најдат одговор зошто некои компании се успешни на пазарот, а други потфрлуваат во нивните напори. Преку анализирањето на успешните и неуспешните компании се врши обид да се откријат заедничките карактеристики на компаниските лидери и кои стратегии тие ги следат.

Различни автори се согласуваат дека причината за успешни пазарни перформанси лежи во поседувањето на одржлива конкурентска предност (Sustainable Competitive Advantage – SCA). Во КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРАта на стратешкиот менаџмент концептот на одржлива конкурентска предност е поврзан со уште еден концепт – стратешко позиционирање (Strategic Positioning – SP). Портер го нарекуваше стратешкото позиционирање извор на конкурентската предност.

Постоечката КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА изобилува со најразлични наслови кои ја обработуваат материјата како бизнисите се стекнуваат и како ја одржуваат стекнатата супериорна конкурентска позиција на динамичниот пазар. Последните две децении се појавија спектакуларен број методолошки рамки за евалуација на детерминантите при различни бизнис перформанси, од Портеровата рамка на петте сили, концептот на ресурсна ориентираност до економиката на трансакциони трошоци.⁴⁷

Наједноставно кажано, супериорна конкурентска позиција значи висок поврат на средствата и профитабилност. Според Портер одржливата профитабилност е само еден начин на мерење на економската вредност. Тој дефинира два фундаментални фактори кои ја детерминираат профитабилноста: структурата на индустријата, којашто ја детерминира профитабилноста на просечниот конкурент; и одржливата конкурентска предност, којашто дозволува компанијата да биде поуспешна од просечниот конкурент.⁴⁸ Одржливата компаниска конкурентност е значаен концепт на полето на стратешкиот менаџмент, кој се здобива со се поголема популарност помеѓу истражувачите.

Најчесто гледиште е дека компаниите се позиционираат на пазарот врз основа на нивните јаки страни или пак предностите кои ги поседуваат во однос на конкуренцијата. Оттаму, одржливата конкурентска предност игра важна улога во стратешкото позиционирање на компанијата спрема нејзините конкуренти.

Во трудот теоретски ќе се изврши обид за презентација на постоечките теории, рамките и моделите поврзани со овие концепти.

⁴⁷ Cockburn, I. M., Henderson, R. M., & Stern, S. (2000). *Untangling the Origins of Competitive Advantage*. Strategic Management Journal, 21 (10/11 Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities). стр.17

⁴⁸ Porter, M. E. (2003). *The Strategy Reader*. S. Segal-Horn, Ed. Blackwell Publishing, стр. 34

ПОРТЕРОВИТЕ СИЛИ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

Анализата на петте сили кои дејствуваат на конкурентската предност претставува рамка за анализа на индустриите и развојот на бизнис стратегии, а ја развил Michael E. Porter на Бизнис катедрата на Харвард во 1980 година.⁴⁹ Таа се базира на економијата на индустриските организации од која се изведени пет сили кои го детерминираат интензитетот на конкуренција на пазарот. Атрактивноста на овој концепт се однесува на целокупната профитабилност на индустријата. „Неатрактивна“ индустрија е онаа во која комбинацијата на овие пет сили дејствува да се намали вкупната профитабилност.

Три од петте Портерови сили се однесуваат на конкуренцијата од надворешната средина, а останатите две претставуваат внатрешни закани. Портер ги нарекуваше овие сили микро окружување за да се разликуваат од глобалните макро фактори. Тие се состојат од факторите на потесното бизнис окружување на компанијата кои влијаат на нејзината способност за остварување профит и опслужување на клиентите.

Промената во било која сила нормално бара од деловната единица повторно да се позиционира на пазарот имајќи ја предвид промената на информации во рамките на индустријата. Целокупната атрактивност на индустријата не значи дека секоја компанија ќе се врати на истата профитабилност. Промената на силите имплицира дека ќе се изврши репозиционирање на компаниите во однос на нивното пазарно учество и следствено на тоа и стапката на остварен профит. Се разбира, компаниите се во можност да ги употребат своите конкурентски предности и да ги модификуваат според влијанијата на окружувањето или да применат нов бизнис модел со кој ќе се диференцираат од конкуренцијата, а со тоа на долг рок ќе остварат и екстра профит.

Портеровите пет сили се состојат од три сили на хоризонтална конкуренција: закана од супститутивни производи, закана од веќе етаблирани ривали и закана од нови компании кои влегуваат на пазарот; и две сили на вертикална конкуренција: преговарачката моќ на добавувачите и преговарачката моќ на купувачите. Портеровата аналитичка рамка наоѓа примена при решавањето на бројни проблеми со кои се соочуваат компаниите во своето работење, подобрувањето на профитабилноста, а исто така им помага на носителите на економската политика (секторската економија) при стабилизирањето на индустриите за време на економските циклуси.



Слика 1. Портеровите пет сили на одржлива конкурентска предност

Извор: Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, стр. 98

⁴⁹ Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, стр. 93-98

ЗАКАНА ОД НОВА КОНКУРЕНЦИЈА

Профитабилните пазари кои остваруваат висок поврат на приносот привлекуваат нови компании. Како резултат ќе биде појавата на влез на многу нови учесници на пазарот, кои евентуално ќе ја намалат профитабилноста на сите компании во индустријата. Доколку не постојат никакви бариери за влез на пазарот, нормалната профитна стапка ќе опаѓа се до нејзиното изедначување со маргиналните трошоци, што одговара на моделот на совршена конкуренција. Фактори кои влегуваат во рамките на овој сегмент се:

- Присуството на бариери за влез (патенти, лиценци, права на интелектуална сопственост)
- Економијата на диференцирани производи
- Бренд капиталот и лојалноста на купувачите кон етаблираните брендови
- Големината на капиталот
- Трошоците за излез односно промена на индустријата
- Пристапот до дистрибуцијата
- Стапката на профитабилност на индустријата

ЗАКАНА ОД СУПСТИТУТИВНИ ПРОИЗВОДИ ИЛИ УСЛУГИ

Супститутот претставува различен производ кој ја има истата намена или ја задоволува истата потреба на потрошувачите. Можноста од постоење на производи – супститути ја зголемува заканата купувачите да се преориентираат на друга алтернатива. Конститутивни фактори од овој сегмент се:

- Склоноста на купувачите кон замена
- Релативната цена на супститутот
- Трошоците на купувачот за промена на производот
- Перцепираното ниво на диференцијација на производот
- Можноста за супституција
- Депрецијацијата на квалитетот на производот

ИНТЕНЗИТЕТОТ НА ПОСТОЕЧКОТО РИВАЛСТВО

За многу индустрии, интензитетот на конкурентното ривалство е главната детерминанта на компетитивност. Како фактори овде влегуваат:

- Одржливата конкурентска предност преку иновации
- Нивото на промотивните трошоци
- Јачината на компетитивната стратегија

ПРЕГОВАРАЧКАТА МОЌ НА ПОТРОШУВАЧИТЕ (КУПУВАЧИТЕ)

Преговарачката моќ на купувачите се опишува како пазар на аутпутот. Способноста на купувачите да вршат притисок врз фирмата значи дека купувачите се чувствителни на промена на цените, а со тоа еластичноста на побарувачката станува висока. Овде можат да се набројат следните фактори:

- Концентрацијата на купувачи во однос на концентрацијата на компаниите
- Степенот на зависност од постоечките канали на дистрибуција
- Куповниот волумен
- Трошоците за промена на купувачите
- Достапноста на информации на купувачите
- Постоечките супститути
- Еластичноста на побарувачката
- Диференцијалната предност на производот

ПРЕГОВАРАЧКАТА МОЌ НА ДОБАВУВАЧИТЕ

Преговарачката моќ на добавувачите претставува пазар на инпутите. Добавувачите на сировини, материјали, составни компоненти, труд и услуги се извор на притисок врз компанијата. Добавувачите можат да одбијат соработка со компанијата или да наплатуваат претерано високи цени за нивните ретки ресурси. Во овој сегмент можат да се издвојат следните фактори:

- Трошоците за промена на добавувачите
- Степенот на диференцијација на ресурсите
- Влијанието на инпутите во цената на производот
- Постоењето на супститутивни инпути
- Јачината на дистрибутивниот канал
- Концентрацијата на добавувачи спрема концентрацијата на компании на пазарот
- Влијанието на синдикатите и нивната преговарачка моќ
- Конкуренцијата помеѓу добавувачите

Портеровата рамка за дизајнирање на конкурентска стратегија на компаниите ги опфаќа најважните фактори кои влијаат на позиционирање на компанијата и одржување на конкурентската предност во една индустрија. Во својот втор труд, Портер сугерираше дека компаниите треба да изберат помеѓу пониски трошоци или диференцијација, а оние кои нема да успеат во изборот најчесто завршуваат „заглавени во средина“.⁵⁰

Често дебатирана на академско (Stewart Neill и Kevin P. Coyne) и менаџерско ниво (Andrew Grove, поранешен CEO на Intel Corporation), рамката доживува модификации со кои се подобрува нејзината ефикасност, и нејзиниот облик се збогатува со нова макрокомпонента – влијанието на економската политика на национално и глобално ниво како шеста сила.⁵¹

⁵⁰ Porter, M. E. (1985). *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, стр. 98

⁵¹ Johnson, G., Whittington & Scholes, R. (2011). *Exploring Strategy*, 9th ed., Essex, Prentice Hall, стр. 59

ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

Хофман во неговиот труд ја дава следната дефиниција на одржлива конкурентска предност: „Пролонгирана корист од имплементација на уникатна стратегија на креирање вредности која што неможе симултано да ја спроведат никој од постоечките или потенцијалните конкуренти, заедно со неможноста да се дуплираат придобивките на оваа стратегија.“⁵² Различни автори наведуваат различни извори на одржлива конкурентска предност.

Најшироко распространета теорија која ги објаснува изворите на конкурентска предност е концептот на ресурсна ориентираност. Во првичните обиди за објаснување на поврзаноста помеѓу изворите на предност и излезните перформанси се наведуваат супериорните вештини и ресурси. Подоцна овие два извори се наречени средства и способности. Средствата претставуваат акумулирани сопственичките ресурси од бизнисот, а способностите претставуваат лепилото кое ги држи средствата заедно и овозможува истите да бидат распоредени најдобар начин. Способностите се разликуваат од средствата и неможат да добијат монетарна вредност како опипливите постројки и опрема, и се длабоко врежани во организационите рутини и практики така што со нив неможе да се тргува или да бидат имитирани. Способностите можат да бидат финансиски, стратегиски, технолошки и организациони. Менаџерите кои се способни да ги разберат и да ги интегрираат сите четири елементи се во можност да изградат конкурентна компанија.

КОНЦЕПТОТ НА РЕСУРСНА ОРИЕНТИРАНОСТ

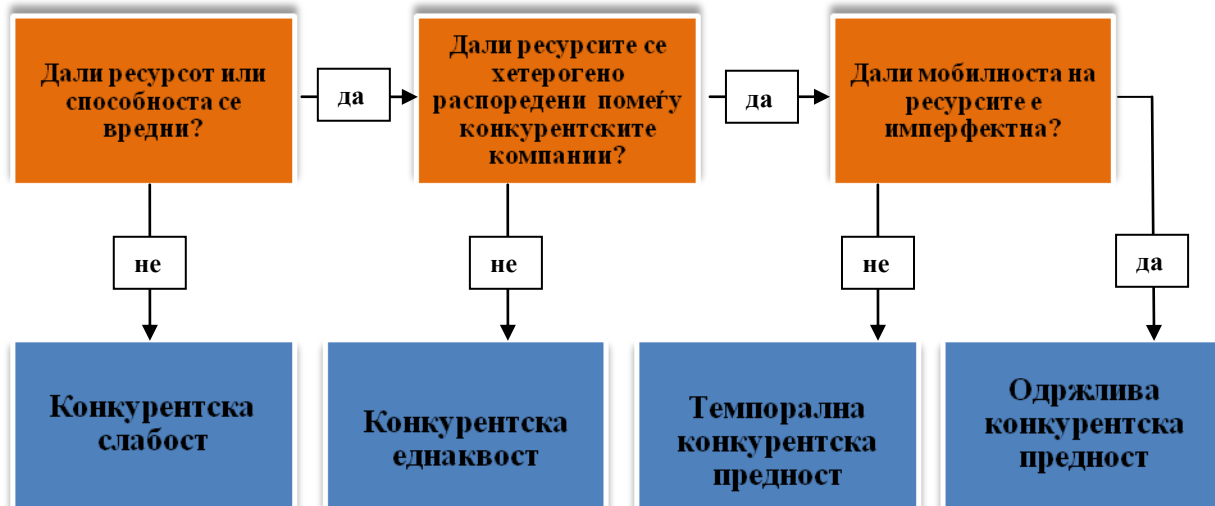
Моделот на ресурсна ориентираност се разви во 1990-тите години. Фундаменталниот принцип на овој концепт е дека основата за конкурентска предност на компанијата лежи примарно во апликацијата на пакет вредни ресурси кои ги има компанијата на располагање. Тој е современ пристап во потрага по изворите на конкурентска предност внатре во самите компании преку средствата и способностите кои ги поседуваат. Компарирано со средствата (кои се материјален ресурс), способностите се покомплексен поим. Посебно внимание од страна на истражувачите беше посветено на финансиските, стратегиските, технолошките, организационите способности, како и на лидерските вештини и репутациските вредности. Моделот на ресурсна ориентираност, со цел градење на одржлива конкурентска предност, смета дека ресурсите мораат да бидат во дадениот момент ретки и да обезбедат економска вредност што ќе биде тешка за имитирање, незаменлива и која неможе лесно да се постигне при дадената констелација на пазарот на факторите на производство.

Концептот се базира на две основни тврдења согласно теоријата на стратешки менаџмент:

1. дека ресурсите и способностите кои ги поседуваат конкурентните фирми можат да се разликуваат (ресурсна хетерогеност) и;
2. дека овие разлики можат да бидат долготрајни (ресурсна имобилност).

Влијанието на ресурсната хетерогеност и ресурсната имобилност врз конкурентската предност е претставена на слика 2.

⁵² Hoffmann, N. P. (2000). An examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future. Academy of Marketing Science Review, стр. 2

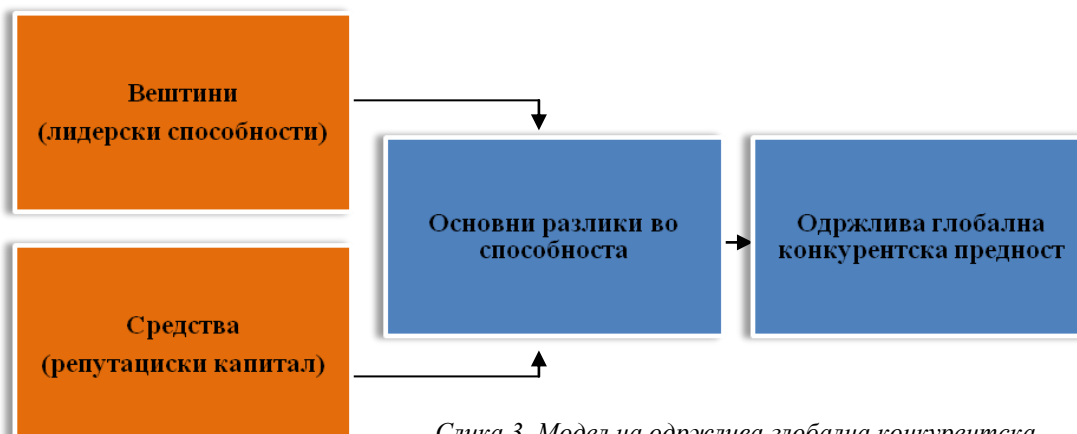


Слика 2. Ресурсно ориентиран модел на конкурентска предност

Извор: Mata, F. J., Fuerst, W. L., & Barney, J. B. (1995). *Information Technology and Sustainable Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis*. *MIS Quarterly*, 19(4), стр. 67

Моделот покажува дека атрибутите коишто не се хетерогено дистрибуирани во компанијата можат да бидат извор само на конкурентска еднаквост. Доколку ресурсите и способностите се вредни и хетерогено дистрибуирани помеѓу конкурентните компании тие можат да бидат само извор на темпорална временска предност. Доколку вештините потребни за менаџирање на техничкиот и пазарниот ризик се имперфектно мобилни, тие можат да бидат извор на одржлива конкурентска предност.

Подоцна Petrick⁵³ презентираше стратегиско-ресурсен модел на одржлива глобална конкурентска предност (прикажан на слика 3), кој ги отсликува процесите кои ги поврзуваат клучните влијанија на менаџирањето на нематеријалните ресурси за евентуален стратегиски успех.



Слика 3. Модел на одржлива глобална конкурентска предност Извор: Petrick, J. A., Scherer, Brodzinski, J. D., Quinn, J. F., & Ainina, M. F. (1999). *Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage*. *The Academy of Management Executive*, 13(1), стр. 114

⁵³ Petrick, J. A., Scherer, Brodzinski, J. D., Quinn, J. F., & Ainina, M. F. (1999). *Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage*. *The Academy of Management Executive*, 13(1), стр. 112-118

Моделот претставен на слика 3 покажува дека основните разлики во способностите се засноваат на вештини (што компанијата може да направи) и средства (што компанијата има). Вештините овозможуваат функционална разлика која се должи на кумулативен know-how и искуство. Корпоративните средства, вториот извор на основна разлика во способностите, можат да бидат материјални и нематеријални.

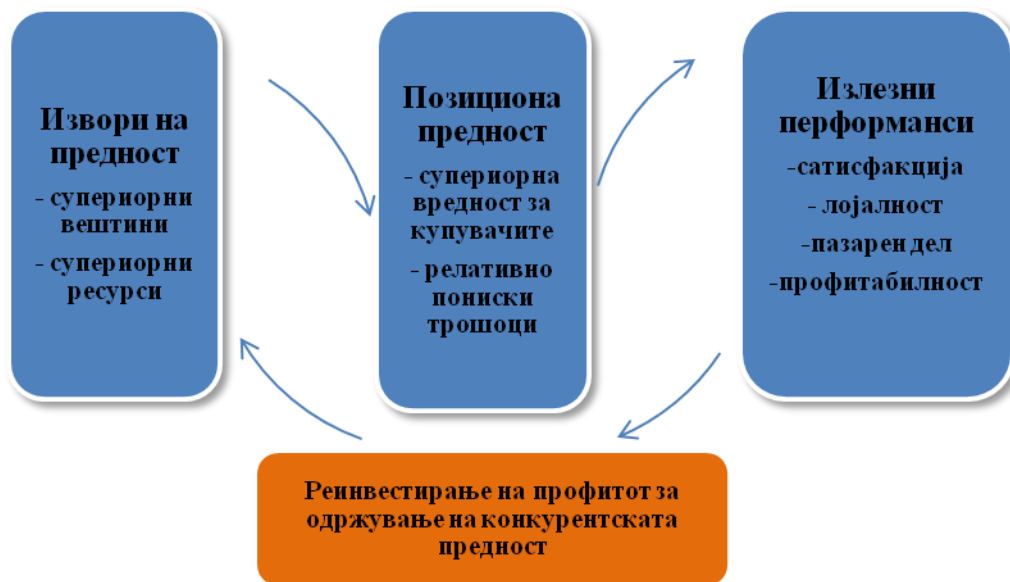
Додека компаративната предност се добива преку привлекување на купувачите на таргетируваниот пазар, одржливата конкурентска предност е резултат на специфични способности кои се должат во најголем дел на управувањето со нематеријалните ресурси, како што се лидерските вештини и репутациски вредности кои се потешки за супституирање или имитирање од страна на конкуренцијата од материјалните средства.

Репутацискиот капитал е дел од вишокот на пазарната вредност кој може да се атрибуира на перцепцијата на компанијата како одговорен сунјект на домашно и глобално ниво. Одличните глобални лидери имаат стил на водство кој генерира супериорни компаниски перформанси преку урамнотежување на четири конкурентски критериуми:

1. профитабилност и продуктивност;
2. континуитет и ефикасност;
3. посветеност и морал; и
4. адаптивност и иновации.

Овој стил на водство се нарекува бихејвиорална комплексност и директно е поврзан со одржливата конкурентска предност.

Со цел да се разбере врската помеѓу изворите, позиционата предност и излезните перформанси, Day и Wensley (слика 4) ја даваат следната рамка на елементите на конкурентска предност.⁵⁴



Слика 4. Елементи на конкурентската предност

Извор: Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52, стр.54

⁵⁴ Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52, стр.54

Според рамката, позиционата и перформансната супериорност е резултат на релативната супериорност на вештините и ресурсите кои компанијата ги користи. Супериорноста на вештините и ресурсите е последица на поранешни инвестиции за подобрување на конкурентската позиција. А со цел да се направи одржлива конкурентска предност, компанијата мора да продолжи да инвестира во своите извори на предност. Овој пристап има намера да се види успешната стратешка позиција на компанијата како резултат на одржливата конкурентска предност. Едноставно, според пристапот на ресурсна ориентираност, може да се каже дека одржливата конкурентска предност води кон стратешко позиционирање или *vice versa*.

ЗАКЛУЧОК

Долги години се води дебата за начинот на кој компаниите се обидуваат да развијат одржлива конкурентска предност. Целта на компаниите не е да добијат краткорочна победа врз конкурентите, туку да развијат одржлива конкурентска предност над нив.

Постојат многу различни и понекогаш контрадикторни докази во КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРАта за изворите на одржливата конкурентска предност и успешното стратешко позиционирање. Развивањето на соодветна бизнис стратегија никогаш не било толкав предизвик како во денешната економска клима. Загриженоста околу достапноста на финансиски средства, способноста за фаќање чекор со технолошките промени, заканата од пораст на инфлацијата, потешкотиите за задржување на клиентите во зголемено компетитивни пазари, способноста да се зачува високо квалитетниот човечки капитал се само некои од проблемите со кои се соочуваат компаниите во процесот на развивање на нивната идна менаџмент стратегија. Тоа ја покрива целокупната бизнис стратегија, но исто така и функционалните стратегии како на пример, развојот на човечките ресурси, маркетингот и информатичката технологија. Моделот на ресурсна ориентираност е најшироко распространета теорија која го објаснува концептот на одржлива конкурентска предност.

Евалуацијата и селекцијата на стратешките можности претставува значаен аспект на процесот на стратешки менаџмент, кој е клучен доколку компаниите сакаат да ја зачуваат или да ја подобрат нивната конкурентска позиција. Во тој контекст најдобра е изреката од анонимен автор која е забележана во анализите на стратешкиот менаџмент: *„Постојат три типа на компании, оние кои прават нештата да се случат, оние кои ги набљудуваат случувањата – и оние кои се прашуваат што се случило.“*

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ashford, A. Nicholas & Ralph, P. Hall. (2011). *Technology, Globalization and Sustainable Development: Transforming the Industrial State*, New Haven: Yale University Press
2. Cockburn, I. M., Henderson, R. M., & Stern, S. (2000). Untangling the Origins of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 21 (10/11 Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities)
3. Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52
4. Johnson, G., Whittington, R. and Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*, 9th ed., Essex, Prentice Hall
5. Hoffmann, N. P. (2000). An examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science Review*

6. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12 ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
7. Mata, F. J., Fuerst, W. L., & Barney, J. B. (1995). Information Technology and Sustainable Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly*, 19(4)
8. Petrick, J. A., Scherer, Brodzinski, J. D., Quinn, J. F., & Ainina, M. F. (1999). Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 13(1)
9. Pezzey, C.V. John & Michael A. Toman. (2003). Progress and problems in the economics of sustainability. eds. *The International Yearbook of Environmental and Resource Economics*. Edward Elgar: Northampton, MA, USA
10. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York, The Free Press
11. Porter, M. E. (1985). *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press
12. Porter, M. E. (2003). *The Strategy Reader*. (S. Segal-Horn, Ed.) Blackwell Publishing.
13. Solow, Robert M. Sustainability: An Economist's Perspective, in Stavins, Robert N., ed. 2012. *Economics of the Environment*. 6th ed. New York: W. W. Norton & Company

МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ И ГЛОБАЛНИТЕ ЕКОНОМСКИ ПРОЦЕСИ

UDK 658:339.564]-027.511

М-р Владимир Гоновски

Институт за социолошки и политичко правни истражувања, Скопје

gonovski@gmail.com

АПСТРАКТ

Денес светот го карактеризира се поголема глобализација. Се создава единствен пазар на кој може да се настапува без поголеми бариери и ограничувања. Земјите се повеќе се отвораат една кон друга, пазарот се повеќе станува глобален. Во такви услови единствена опција за опстанок и развој на компаниите е тие да се интернационализираат, односно да започнат да работат на меѓународниот пазар. Работењето на меѓународниот пазар за многу кратко време ќе стане императив за сите компании, вклучувајќи ги и оние од Република Македонија.

Во овој труд ќе презентираме резултати од спроведено апликативно истражување на македонски извозни компании и како тие се однесуваат спрема процесите на глобализација и интернационализација.

За успешен настап на странските пазари значајна е конкурентската способност на компаниите, а во таа конкурентска способност значајно влијание има и способноста на менаџерите да донесуваат соодветни одлуки при настап на странските пазари.

За да се одржи компаниската конкурентност, а воедно и да се унапреди, пред менаџерите од македонските компании стои предизвикот за интернационализација на компаниите и работење на глобалните пазари. Пред нив стои цела лепеза на стратегии и форми за вклучување на глобалните пазари. Во трудот ќе видиме колку тие ги познаваат и како се однесуваат спрема стратегиите и формите за настап на странските пазари.

Клучни зборови: *Глобализација, интернационализација на компаниите, конкурентска способност.*

ABSTRACT

Today's world is characterized by growing globalization. It creates a unique market that can be performed without major barriers and constraints. Countries are more open to each other, the market becomes increasingly global. In such circumstances the only option for survival and development companies is that they are internationalizing, and to begin work on the international market. Working in the international market for a short time will become imperative for all companies, including those from Macedonia.

In this paper we present results of application research conducted in Macedonian export companies and how they treat processes of globalization and internationalization.

For successful performance in foreign markets is important concurrent ability of companies in the competitive ability significantly influenced the ability of managers to make appropriate decisions in the performance of foreign markets.

To maintain the company's competitiveness, as well as to advance, before the managers of Macedonian companies stand a challenge to the internationalization of companies operating in global markets. Before them stands a whole range of strategies and forms for inclusion in global markets. The paper will see how much they know and what strategies and forms of participation in foreign markets.

Key words: *globalization, internationalization of companies, competitive ability.*

ВОВЕД

Во глобализираната економија, регионите и компаниите се натпреваруваат на меѓународно ниво. Интернационализацијата допринесува за економски развој на националната индустрија, за подобрување на продуктивноста и за создавање на нови вработувања. Малите компании имаат значајна улога во овој процес. Извозната ориентираност на претпријатијата допринесува повеќе за макроекономскиот развој отколку претприемачката ориентираност на претпријатијата во целина.

Македонското стопанство ги носи карактеристиките и на другите земји во транзиција, но има и свои специфични проблеми кои придонесуваат за отежнат настап на македонските компании на странските пазари. Ова се одразува врз работењето на македонските компании од кои многу малку успеаја да се приспособат на настанатите услови во македонското стопанство.

Македонското стопанство, особено индустријата ги карактеризира техничко-технолошка заостанатост, нецелосно користење на капацитетите, ниска профитабилност и релативно мала застапеност на производи со повисок степен на обработка. Тоа е резултат на транзицијата. Имено, македонските работници се послабо платени, така што не се многу мотивирани да ги користат своите иновативни и креативни способности. Ова повлекува од своја страна компаниите да се ориентираат на производство на примарни производи или производи кои се во фаза на зрелост и опаѓање. Наместо производство на иновативни производи, македонските компании често се одлучуваат за производство на имитации на веќе постоечки производи.

Република Македонија, иако е мала земја, не смее да остане пасивен набљудувач на случувањата околу неа. Таа треба што поактивно да се вклучи во меѓународните текови, а со тоа ќе обезбеди раст и развој.

МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ И ГЛОБАЛНИТЕ ЕКОНОМСКИ ПРОЦЕСИ

Единствено успешно истражување е можно само со директно анкетање на носителите на одлуките во самите компании, како би добиле јасна претстава за нивните размислувања, начините за работа и проблемите со кои се среќаваат при реализација на своите активности.

Со анкета беа опфатени 19 компании од повеќе гранки во југозападна Македонија. Во анкетираниите компании имаше компании од прехранбената индустрија, текстилната индустрија, преработувачката индустрија, транспортот, трговијата и компјутерските услуги. Се работи за намерен избор на компании кои со својата структура одговараа на потребите на истражувањето. При истражувањето беа користени повеќе методи и тоа метод на дедукција, метод на индукција, метод на компаративна метода, метод на анкета, а по потреба и други методи.

Анкетирањето на повеќе компании од југозападна Македонија се направи со цел да се види зошто тие се одлучуваат за настап на странските пазари и како тие гледаат на глобализацијата. Беше поставено прашањето :

Кои се вашите мотиви за настап на странските пазари ? (заокружете ги сите опции кои одговараат)

а) На соработката со странство се гледа како на можност за дополнителна заработка (Краткорочни и чисто финансиски мотиви)

б) Набавка на евтини суровини

в) Долгорочни мотиви - остварување на стабилна пазарна позиција и долгорочна стабилна позиција

г) Остварување конкурентност во меѓународни рамки

д) Друго (наведете) _____

Дел од компаниите се определуваа за повеќе опции. Од 17 анкетирани компании 11 компании дадоа одговор дека на соработката со странство се гледа како можност за дополнителна заработка. Седум од нив кажаа дека имаат долгорочни мотиви, додека 5 од нив гледаат можност за набавка на евтини суровини. Само три одговорија дека преку настап на странските пазари гледаат можност за остварување конкурентност во меѓународни рамки.

Анализирајќи ги дадените одговори од компаниите може да се заклучи дека македонските компании се уште имаат пасивен приод кон настапот на меѓународниот пазар. Тие, главно, на настапот на меѓународниот пазар гледаат како на можност за остварување на дополнителен доход.

Нивото на познавање на можните облици и форми за настап на странските пазари кај сопствениците на македонските компании е ниско и тоа треба да се подигне на повисоко ниво. Во анкетата беше понудена табела со можните облици и форми на настап на странските пазари. Како можни облици и форми за настап на странските пазари беа понудени :

а) Извоз (конзорцијален извоз, комплементарен извозен маркетинг – piggy back, лон работи во извозниот маркетинг, лизинг работи во извозниот маркетинг, бартер работи, извозен факторинг, свич работи, контракупување, компензациони работи)

б) Посредна интернационализација (лиценца, франшизинг)

в) Непосредна производна интернационализација (договорно производство, договорно раководење, долгорочна производна кооперација, деловно-техничка соработка)

г) Соработка на принцип на проекти (инжинеринг, коонсалтинг и техничка помош, Product sharing)

д) Странски директни инвестиции

Иако голем дел од компаниите на понудената табела за можни форми на интернационализација во работењето одговорија дека се запознати со скоро сите можности за настап на странските пазари, се увиде дека тие не се баш целосно запознати и дека само таксативно ги познаваат како можности, но не во склад со нивните реални перформанси.

Друга цел на ова истражување беше и тоа да се види како македонските компании ги донесуваат своите одлуки, на што ги темелат тие одлуки и зошто се одлучуваат да настапуваат на странските пазари.

Кога станува збор за одлучувањето, одлуките за настап на странските пазари главно се носат од сопствениците кои понекогаш се и управители на самите компании. Никоја од компаниите не изјави дека експертите во компанијата се надлежни за донесување одлуки за настап на странскиот пазар.

Одлучувачите своите одлуки ги темелат на свои сопствени истражувања, а дел од компаниите користат и информации од интернет, стопански комори, меѓународни списанија и меѓународни бизнис собири. Главни одлучувачи во македонските компании се сопствениците, кои најчесто се и управители во самите компании. Ако се работи за акционерски друштва, како главни одлучувачи се јавуваат доминантните акционери. Проблем кај македонските компании е што не користат услуги од стручни лица и консултати. При донесување одлука за настап на странските пазари, сопствениците одлуките ги темелат на некои сопствени видувања, кои често може и да се погрешни. Тие не се консултираат со стручни лица за настап на странскиот пазар, а уште помалку постои можност одлуката да им ја препуштат на консултанти и експерти од таа област.

Од анализираните компании само три одговорија дека користат услуги од консултанти, и тоа само на домашни консултанти. Одлуките што ги донесуваат сопствениците се резултат на некои нивни истражувања. Тука се поставува прашањето колку тие сопственици се способни и обучени самостојно да направат соодветни анализи за успешно донесување одлука за настап на странскиот пазар, како и правилно осмислување на тој настап. Пред одлучувачите стои широка лепеза на информации кои можат да бидат обезбедени од повеќе извори како што се интернетот, стопанските комори, меѓународните стручни списанија, меѓународните бизнис собири, меѓународните бизнис форуми, странските заводи за статистика, консултантските бироа од земјата и странство и могу други. Меѓутоа, одлучувачите во македонските компании не ја користат целосно оваа лепеза на извори туку одлуките ги донесуваат врз основа на своите скромни знаења, со мали исклучоци на некои компани. Тие во иднина своите одлуки треба повеќе да ги темелат на овие извори, како одлуките би станале поквалитетни и шансите за успешен настап значајно би се зголемиле.

ЗАКЛУЧОК

Гледајќи ги резултатите од истражувањето можеме да кажеме дека македонските компании најчесто го користат извозот како можна форма за настап на странскиот пазар. Ова ни кажува дека македонските компании имаат ниско познавање на можните начини за настап на странските пазари. Од посложените форми на соработка со странските пазари, како посредна интернационализација (лиценца, франшизинг), непосредна производна интернационализација (договорно производство, договорно раководење, долгорочна производна кооперација, деловно-техничка соработка), соработка на принцип на проекти (инжинеринг, коонсалтинг и техничка помош, **Product sharing**), странски директни инвестиции, македонските компании, со исклучок на договорното производство, воопшто не ги користат. Кога станува збор за договорно производство, тоа обично однапред е договорено за некој странски партнер, што и многу наликува на лон-производство.

Иако извозот како облик на соработка е најраспространет и нуди многу опции за компаниите, носи одредени приходи за македонските компании и овозможува настап надвор од домашните граници, мошне е значајно македонските компании да се едуцираат за можните посложени форми на соработка како би се подигнало нивото на соработка со странство на Република Македонија, со што компаниите би остварувале поголеми приходи, што идиректно би значело намалување на трговскиот дефицит.

Борбата за опстанок и настап на странските пазари е посебно важна за македонските компании. Тие настапуваат на многу мал пазар, со ограничена куповна моќ, со скромни ресурси и мала потрошувачка. Исто така, домашните пазари се под удар на светските глобални компании кои нудат квалитетни производи по доста ниски цени. Па, за да можат да ја обезбедат својата егзистенција, за да можат да остварат економија на обем, поевтино производство, поевтини ресурси, македонските компании мора да соработуваат со странство и да настапуваат на меѓународните пазари.

Меѓутоа, оваа борба за настап на странските пазари од своја страна бара и вложување на огромни финансиски сретства за успешен настап, што многу малку домашни компании можат да си го дозволат. Заради скромните финансиски средства македонските компании не можат да си го дозволат луксузот на погрешни одлуки. Заради ова во македонските компании треба да дојде до одвојување на функцијата сопственост и функцијата управување. Македонските сопственици треба да сватат дека функцијата на управување треба да им ја отстапат на професионални менаџери кои се обучени за извршување на управувачките работи и кои располагаат со соодветни знаења од соодветната стопанска гранка во која компанијата настапува.

Професионалните менаџери кои би раководеле со македонски компании кои реализираат активности во странство би требало да обратат внимание на следните области при настап на странските пазари :

- Меѓународно право и обичаи
- Политичката состојба во земјата во која се настапува

Професионалните менаџери не треба да се експерти по горенаведените области но треба да ги земаат во предвид горенаведените области и да ангажираат стручен кадар кој би им помогнал во полесно разрешување на конфликтните ситуации кои би настанале при настап на странските пазари. На правните норми треба да се посвети доста големо значење за еден настап да биде успешен. Непознавањето на правните норми, може да предизвика проблеми кои можат да предизвикаат големи непредвидени трошоци и компанијата да западне во неповолна положба во поглед на јурисдикциската надлежност за решавање на споровите. Со цел навремено да се заштитат, компаниите треба да ангажираат или во најмала мера да се консултираат со правни експерти во земјата во која настапуваат. Изборот на боја, симбол, дизајн и сл. што не е во склад со локалните норми и обичаи може да предизвика негативни реакции кај купувачите во странската земја и целиот настап на странскиот пазар да доживее неуспех. Затоа пред секој настап во странската земја потребно е детално да се проучат обичаите на таа земја.

Мошне е значајно да се согледа политичката стабилност во земјата во која се настапува бидејќи ако се работи за политичката нестабилна земја може да се случи конфискација, експропријација, национализација или доместикација на имотот на странската компанија. Можно е да постојат разни даночни, трансферни, ценовни, пазарни ризици за настап во странската земја. Заради сето ова политичката стабилност е прашање на кое треба да му се посвети огромно значење.

Со едукација на македонските компании односно на нивните сопственици и со користење на професионални менаџери може да се подигне свеста кај македонските компании што би значело поуспешен настап на странските пазари и помал трговски дефицит за Република Македонија

КОНСУЛТИРАНА КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА :

1. Д-р Биљаноска Јованка, „Надворешна трговија – теорија, политика, практика“
Факултет за туризам и организациони науки, Охрид 2005
2. Д-р. Тодоров Тодор, Д-р. Димков Димо „Меѓународен Менаџмент“, Економски факултет, Прилеп 2000
3. Д-р Миладиновски Софронија, „Меѓународен Маркетинг“, Факултет за угостителство и туризам, Охрид 2004
4. Академик Фити Таки , Д-р Верица Хаџивасилева Марковска, D-r Bateman Milford,
„Претприемништво“, Универзитет Св. Кирил и Методиј, Скопје 2007
5. Czinkota, Michael R, Ronkainen Ilkka A. “International Marketing”, Chicago - The Dryden Press, 1990
6. Hansson Anders and Hedin Kim, Motives for internationalization - Department of business studies - Uppsala University, 2007
7. Kuada John, Internationalisation of firms in developing countries : Towards an integrated conceptual framework, Alborg Denmark
8. D-r Rakita Branko, “Medzunarodni menadzment” Ekonomski fakultet, Beograd 2003
9. Wahren Keegan J.; “Global marketing Management”, Fourth Edition; Englewood Cliffs 1995

НАДВОРЕШНАТА ОКОЛИНА КАКО ФАКТОР ЗА ПОДИГНУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА – МЕРКИ И ПРОГРАМИ ЗА РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИ КАПИТАЛ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ВО ФУНКЦИЈА НА ПОДИГНУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА

UDK 005.336.4:37(497.7)

М-р Елизабета Марковска Спасеноска

Бизнис академија Смилевски - БАС

emarkovska@t-home.mk

АПСТРАКТ

Овој труд го истражува значењето на надворешната околина во подигнување на конкурентноста на бизнисот. При тоа фокусот на истражувањето е инвестирањето во човечкиот капитал кој се смета за клучен фактор за обезбедување конкурентска предност на бизнисот, позабрзан економски развој на една држава и поголема конкурентност на меѓународниот пазар. Инвестициите во развој на човечкиот капитал во земјите на Западен Балкан заостануваат зад просекот кој важи за земјите од ЕУ. Развојот на човечкиот капитал на ниво на Република Македонија се третира преку образовниот систем и преку неформалното образование за возрасни. Од друга страна, показателите укажуваат дека најбрзи ефекти од инвестирањето во развојот на човечкиот капитал се постигнуваат доколку тоа се прави од страна на бизнисот, т.е на работното место. Но за жал, многу мал процент од инвестициите во развој на човечкиот капитал кај нас се случуваат токму на страната на бизнисот.

Имајќи ја во предвид ваквата состојба, трудот ќе ги анализира елементите кои го дефинираат човечкиот капитал и државните мерки за инвестирање во развој на човечкиот капитал. Задача на трудот е утврди дали и колку предложените мерки за развој на човечкиот капитал ќе придонесат кон подигнување на квалитетот на човечкиот капитал, т.е кон зајакнување на елементите кои го дефинираат човечкиот капитал имајќи го при тоа во предвид фактот дека најбрзи и најголеми ефекти се постигнуваат преку инвестиции на самите работни места.

Клучни зборови: *Човечки капитал, конкурентност, развој.*

ABSTRACT

This paper explores the importance of the external environment in raising the competitiveness of the business. The research focus is the investment in human capital that is considered as main factor for obtaining competitive advantage of the business, accelerated economic growth of the country and subsequently increased competitiveness on international market. Investments in human capital development in the Western Balkans are far behind the average in the EU countries. The human capital development in the Republic of Macedonia is addressed through the educational system as well as the non - formal and adult education. On the other hand, the indicators point out that the human capital development effects are most visible through investments on the job. Unfortunately, very small percentage of the human capital development investments in our country happens on the business side.

Considering this situation, the paper will analyze elements that define human capital as well as state measures for investing in human capital development. The task of this paper will be to explore how much the suggested state measures for human capital development will contribute in raising the quality of the human capital. Another aspect of the paper will analyze the contribution of those measures in strengthening the elements that define human capital, having in mind the fact that on the job investments produce fastest and most visible effects in regard to the human capital development.

Key words: *human capital, competitiveness, development.*

ВОВЕД

Овој труд го истражува значењето на надворешната околина во подигнување на конкурентноста на бизнисот. При тоа фокусот на истражувањето е инвестирањето во човечкиот капитал кој се смета за клучен фактор за обезбедување конкурентска предност на бизнисот, позабрзан економски развој на една држава и поголема конкурентност на меѓународниот пазар. Инвестициите во развој на човечкиот капитал во земјите на Западен Балкан заостануваат зад просекот кој важи за земјите од ЕУ. Развојот на човечкиот капитал на ниво на Република Македонија се третира преку образовниот систем и преку неформалното образование за возрасни. Од друга страна, показателите укажуваат дека најбрзи ефекти од инвестирањето во развојот на човечкиот капитал се постигнуваат доколку тоа се прави од страна на бизнисот, т.е на работното место. Но за жал, многу мал процент од инвестициите во развој на човечкиот капитал кај нас се случуваат токму на страната на бизнисот.

Имајќи ја во предвид ваквата состојба, трудот ќе ги анализира елементите кои го дефинираат човечкиот капитал и државните мерки за инвестирање во развој на човечкиот капитал. Задачата на трудот е утврди дали и колку предложените мерки за развој на човечкиот капитал ќе придонесат кон подигнување на квалитетот на човечкиот капитал, т.е кон зајакнување на елементите кои го дефинираат човечкиот капитал имајќи го при тоа во предвид фактот дека најбрзи и најголеми ефекти се постигнуваат преку инвестиции на самите работни места.

Клучни зборови: *човечки капитал, конкурентност, развој*

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Бидејќи предметот на трудот е влијанието на надворешната околина т.е факторите од надворешната околина кои влијаат врз човечкиот капитал и на тој начин индиректно и врз конкурентноста на бизнисот, фокусот на оваа анализа понатаму ќе биде на способноста на индивидуата (знаење, вештини и талент) како сегмент на човечкиот капитал. Имено, трудот ќе анализира:

- Кои фактори во околината имаат влијание врз креирањето и развојот на човечкиот капитал на ниво на бизнис?
- Каде најмногу се создава човечки капитал кој може да биде ставен во функција на конкурентноста на бизнисот?
- Какви се државните мерки на располагање за поддршка на создавањето и развојот на човечкиот капитал?

Исто така имајќи го во предвид предметот на истражувањето трудот ќе се обиде да покаже и објасни каде е интересот на бизнисот да влијае врз надворешното опкружување и да го насочува соодветно на своите потреби.

Трудот се базира на истражување на КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА и практични анализи и политики за влијанието на човечкиот капитал врз економскиот развој и конкурентноста. Во дескрипцијата и утврдувањето на причините и последиците од инвестициите во човечки капитал, трудот дефинира генерални показатели преку кои може да се цени и мери човечкиот капитал на национално ниво, но и на компаниско ниво и истите ги анализира преку квантитативни и квалитативни информации. Исто така показателите на човечкиот капитал се ставени и во контекст на регионалните состојби и состојбите во ЕУ со цел да се покаже значењето на овие показатели за другите земји и вниманието кое се посветува во развојот на човечки капитал. Исто така еден голем дел од анализираниите документи ги обработуваат зафатите во развој на човечки капитал преку развој на вештини и инвестирање на самите работни места.

АНАЛИЗА НА ФАКТОРИТЕ

Елементи, развој и инвестирање на човечкиот капитал

Во почетоците на дефинирањето на човечкиот капитал знаењето, вештините и талентот се клучните елементи од кои зависи понатаму, на долг рок, успехот на бизнисот. Но, во современата наука овие елементи се надополнуваат со таканаречените бихевиорални сегменти кои всушност влијаат врз тоа колку од човечкиот капитал со кој располага индивидуата ќе биде инвестиран.

Во теоријата човечкиот капитал прв пат како термин се појавува во 1961 година во статија на нобеловецот Theodore W. Schultz. Понатаму, во дефинициите на Richard Crawford човечкиот капитал се дефинира преку неговите сопственици т.е луѓето како "skilled, educated people", но и се дополнува овој традиционален концепт во дефинициите на нобеловецот и економист Gary Becker со бихевиорални елементи како што се "personality, appearance, reputation, credentials". Во современата наука Tomas Davenport го дефинира човечкиот капитал преку следниве елементи: 1)Способност (ability) составен Знаење, Вештини и Талент и 2)Однесување

Понатаму инвестирањето на овие елементи на човечкиот капитал зависи од вложениот напор на индивидуата во практикувањето на составните елементи на човечкиот капитал (т.е при извршувањето на конкретни задачи на работното место) и времето како посебна детерминанта кое иако не го поседува човекот физички, сепак човекот е тој кој може да го користи на различни начини и според тоа да произведува и различни ефекти.

Фактори во околината

Формално образование

Развојот на човечкиот капитал започнува уште со раѓањето, само инвеститорот се менува во зависност во кој период на животот е поединецот. Во пракса, најголема инвестиција во човечки капитал се прави преку формалниот образовен систем. Тоа е резултат генерално на два фактори и тоа: 1)човекот станува дел од тој систем од мала возраст, на почеток задолжително, а понатаму опционално во зависност од афинитетите и долг период може да остане во системот, 2)примерите покажуваат дека генерално државите најголем дел од инвестициите во човечки капитал го прават преку формалниот образовен систем.

Првата претпоставка во контекст на претходната дискусија е дека колку поголем удел во формалниот образовен систем има задолжителното образование, толку поголемо ќе биде знаењето и вештините на индивидуите на ниво на една држава. Мерењето на оваа претпоставка може да се прави преку показателите на писменост, успех на учениците во различни струки и на различни нивоа во образованието, застапеност на образувана

работна сила во рамки на различни струки, утврдување на компетенции со кои располага една индивидуа по излегување од системот на задолжителното образование. Секако мерењата треба да опфатат и компаративна анализа со важечки меѓународни стандарди за овие показатели.

Задолжителното образование е првото ниво на кое може да се влијае врз создавањето и квалитетот на човечкиот капитал, но во пракса уделот на бизнисот и неговите барања на ова ниво е минимален. Можат да се сретнат ситуации на формални консултации на бизнисот (директно или преку претставници) во процесите на подготовка на државни стратегии за образование, измени на наставни програми или на наставни методи. Во секој случај, уделот и ефектот од интервенцијата на бизнисот во формалниот образовен систем на ниво на задолжително образование треба да се истражува во еден подолг временски период со цел да може да се применат предложените интервенции и да може да се видат ефектите од истите врз знаењето, вештините и развивањето на талентот. Република Македонија одвојува околу 4% од вкупниот буџет за поддршка на образованието, што е ниска поддршка во споредба со претходните години во текот на транзицијата, кога овој удел се искачувал и до 6%, додека само 0,2% од буџетот е наменет за развој и истражување. Овој показател пак е под просекот од 1.9% кој важи за ЕУ.

Знаењето кое се создава преку формалниот образовен систем

Кој е интересот на бизнисот да учествува во дизајнирање на видот и квалитетот на знаење што се испорачува преку формалниот образовен систем? Ако знаењето е еден од клучните елементи на човечкиот капитал тогаш при процесот на селекција на вработените, работодавецот (во овој случај бизнисот) селектира луѓе кои поседуваат одредено ниво на знаење. Тука се лоцира и интересот, т.е бизнисот секогаш ќе биде заинтересиран да добие онакво знаење од потенцијалните кандидати какво што му е потребно за одредено работно место, и на таков начин да ги намали трошоците што би ги имал доколку треба да плаќа за дополнување на знаењето на работникот.

Во Република Македонија показателите на човечкиот капитал имаат пониски вредности споредено со некои податоци од земјите од регионот на Балканот и со стандардите на ЕУ. Така на пример според податоците за писменост на населението изработени во рамки на PISA 2003, 62.6% учениците имаат ниско ниво на писменост и способности за читање, (под ниво 1 во класификацијата на PISA). Овој показател е меѓу најлошите од земјите на Балкан, единствено Албанија има полоши показатели. Просекот во земјите членки на ЕУ по овој показател е 19.8%. Понатаму структурата на образуваната работна сила во Македонија исто така е мошне неповолна од аспект на квалитет на човечкиот капитал. Имено, 36.2% од учениците на возраст од 18 – 24 години завршиле најниско ниво на средно образование или го напуштиле образованието. Овој показател е исто така меѓу најлошите во земјите на Балканот, единствено полоши показатели има Албанија. За споредба, во земјите од ЕУ просекот на ученици кои рано излегуваат од образовниот процес е 15.3%, додека просекот во ЕУ во 2010 е 10%.

Вештините кои се градат преку формалното образование

Иако знаењето е еден од клучните елементи на човечкиот капитал, сепак кога станува збор за перспективата на бизнисот при обезбедување на соодветна работна сила преку која би стекнале конкурентска предност, вештините можат да одиграат поголема улога. Тоа исто така зависи од типот на бизнис и дали конкурентноста на тој бизнис повеќе зависи од потребните вештини или од обемот и видот на знаењето. Во различни фази од развојот на бизнисот ова може да биде различно, и доминацијата на овие два елементи на човечкиот капитал да биде во тој контекст различна. Образовниот систем во рамки на задолжителното образование може развивањето на вештините да го афирмира или да го третира на попасивен начин. Колку образовниот систем е фокусиран на градење

вештини кои се бараат од страна на бизнисот може да се види преку анализа на видот на наставни методи кои се применуваат во образованието, очекувањата кои се поставуваат за учениците и крајните компетенции кои треба да ги поседува еден ученик по излез од формалното образование, застапеноста на праксата во наставните планови и програми како и квалитативното и административното уредување на праксата со цел да произведува вештини.

Интересот на бизнисот во процесот на селекција на потенцијални вработени е секогаш да ги добие во максимална мерка вештините кои му се потребни за едно работно место и на таков начин да скрати на трошокот за почетна обука на потенцијалниот вработен. Од овој аспект, уделот на бизнисот во дефинирање на потребните вештини кои ќе се испорачуваат преку формалниот образовен систем ќе биде клучен. Понатаму низ самата инфраструктура се уредува начинот на кој ќе се изучуваат тие вештини, но тука повторно бизнисот може да има клучен интерес и да се одлучи да инвестира било преку понуда на пракса или пак преку свои вработени кои ќе ги подучуваат учениците.

Во Република Македонија се преземаат сериозни реформи во образовниот систем, на повеќе нивоа. Започнувајќи од воведување на задолжителното основно и средно образование, преку измени и ревизии на наставните планови и програми, градење капацитети на наставниот кадар, па се до воведување на болоњскиот систем на високо образование. Показателите кои се споменати погоре по однос на изучувањето вештини во образованието, не се докрај истражувани, но исто така за да профункционираат реформите кои се наведени погоре потребен е и подолг временски период. Сепак, од досегашните анализи на European Training Foundation во рамки на нивните редовни ревизии на состојбата во Македонија по однос на едукацијата и тренингот, може да се заклучи дека сеуште не посоти соодветна инфраструктура за комплетно одржливо воведување на задолжителното образование. Училиштата се соочуваат со недостиг на средства за основни трошоци, како на пример трошоци за греење, струја и сл. и таквата состојба го преместува фокусот од образование базирано на квалитет, кон образовен систем кој се бори да опстане на основно ниво. Во суштина најголем дел од програмите во стручните училишта се ревидирани и освременети, но сеуште од анализата на тие програми се заклучува дека стекнувањето на вештини е проблематично, а застапеноста на праксата минимална. Исто така воведено е и задолжително изучување на предметот Претприемништво со цел стекнување на претприемнички вештини како основни вештини на секој поединец, но од наставните програми може да се заклучи дека повторно фокусот е на испорака на теоретски знаења пред се. Капацитетот на наставниот кадар е голем предизвик. Досега World Bank, Dutch Government, EY, GTZ I USAID, се најголемите инвеститори во “soft” проекти во образованието, при што еден значаен дел од овие фондови се фокусирани токму на испорака на вештини до наставниот кадар. Иако 1/3 од наставниот кадар потврдува дека ќе ги користи стекнатите вештини во испорака на наставните содржини, оваа состојба треба да се провери преку истражување на вештните и компетенциите кои ученикот ги стекнал во текот на образовниот процес.

Ваквите показатели, заедно со неповолните показатели во делот на квалитет на образованието укажуваат дека бизнисот навистина ќе се соочи со проблем да идентификува и селектира ресурси кои ги поседуваат потребните знаења и вештини. Тоа секако ќе доведе до покачување на трошокот на бизнисот за почетен тренинг и тековна едукација.

Неформално образование

Неформалното образование може да се испорачува во било која фаза од животот на човекот и во тој контекст претставува одлична основа за стратешко градење на човечкиот капитал. Исто така како испорачатели на неформално образование може да се најдат државни институции, приватни консултантски фирми, самите бизниси, независни

консултанти, образовни институти и сл. Неформалното образование понатаму може да биде структурирано и адресирано за одредена возрасна група согласно потребите и барањата на таа целна група и пазарот на труд, или пак да биде неструктурирано кое се потпира генерално на афинитетот на поединецот и не е секогаш ориентирано кон обезбедување подобра положба на поединецот на пазарот на трудот. Во контекст на инвестирање во развој на човечкиот капитал и преку тоа обезбедување конкурентска предност на бизнисот посебно важно е неформалното образование структурирано за потребите на поединецот и пазарот на труд, а кое се испорачува како на невработените така и на вработените. Во оваа смисла, било кој вид на структурирана испорака на неформално образование може да се искористи за подигнување на нивото и квалитетот на човечкиот капитал.

Мерењето на човечкиот капитал кој се создава преку различни форми на неформалното образование може да се прави преку споредба на почетните показатели на знаења и вештини од одредена област, со крајните постигнати резултати по завршување на неформалното образование. При мерењето треба да се прави разлика помеѓу тоа колку научиле и разбрале учесниците, и колку од тоа што го научиле можат да го применат во пракса во работењето. Ова не е секогаш мерливо, особено кога станува збор за испорака на неформално образование на невработени лица кои всушност и немаат можност практично да го употребат стекнатото знаење и вештини преку неформално образование.

Секако дека и неструктурираното образование има удел во развој на човечкиот капитал, но бизнисот не може да има клучен интерес во овој сегмент, бидејќи не е можна систематска примена на добиениот ефект од неструктурираното образование и материјализирање во вид на профит. За бизнисот секако е најкорисно за одредено работно место да го селектира оној поединец кој има најсоодветно знаење, вештини и талент, така да кај неструктурираното неформално образование фокусот веќе се префрла на поединецот и неговите можности да искористи одредени форми на неформално образование за да стане повработлив и поконкурентен на пазарот на работна сила. Но, инвестициите во човечки капитал од оваа аналитичка перспектива веќе зависат од државата или од самиот поединец.

Градењето знаење и вештини на самото работно место

Истражувањата и покажуваат дека ефектите од инвестирање во човечкиот капитал се особено видливи доколку инвестициите се прават на самото работно место, значи од како индивидуите прошле одреден едукативен процес и нашле вработување. Според Human Capital Index: The Challenge of Central and Eastern Europe, во Словенија инвестициите во развој на човечки капитал на самото работно место се најголеми во споредба со другите земји од централна и источна Европа. Исто така во Словенија е најголема и инвестицијата во човечки капитал преку образовниот систем. Од овој аспект еден од клучните показатели за нивото на човечки капитал со кој располага една држава, како и квалитетот на тој капитал е стапката на вработеност. Имено ако според истражувањата е покажано дека најефективен начин на градење човечки капитал е на самото работно место, колку повеќе вработени има, толку е поголема веројатноста нивото на човечки капитал да се гради и зголемува. Во Република Македонија стапката на вработеност е 41.9% (2008 година), а ЕУ таргетот од 2010 година е 65%. Истовремено стапката на вработеност во Република Македонија е и меѓу најниските во регионот после Косово и Црна Гора. Знаејќи го фактот дека човечки капитал најефективно се гради на самото работно место, интересот на еден бизнис во фазата на селекција на потенцијални вработени ќе биде да селектира индивидуи кои веќе имаат претходно работно искуство на работни места кои се слични или исти со понудените и на кои тие веќе имале можност да изградат одредено ниво на човечки капитал.

Другата опција која му стои на располагање на бизнисот доколку не е возможно да се употреби критериумот на искуство при селекцијата, е инвестирање во развој на човечки капитал во новоселектираните индивидуи кои од една страна се без работно искуство, но од друга страна претпоставуваме дека поседуваат оптимален човечки капитал стекнат преку системот на образование. Тоа не мора секогаш да е така, посебно ако показателите за квалитетот на образованието (стапка на писменост, ниво на знаења од различни области, понуда на образовни струки, структура на образованата сила) се под просечните показатели на меѓународно ниво, како што е случајот со Македонија. Во ситуација кога бизнисот треба да инвестира во индивидуи кои немале претходно работно искуство, секако дека тоа е поскапиот начин за бизнисот на краток рок, но од друга страна остава можност вработените да се развиваат комплетно според потребите на поставената бизнис стратегија и соодветно на тоа бизнисот да создаде конкурентска предност како резултат на фокусиран и континуиран развој на човечките ресурси заедно со бизнис стратегијата. Секако во овој случај треба да бидат исполнети и мотивациските фактори, за да бизнисот успее да ги задржи оние во кои инвестирал.

Инвестициите на самото работно место може да се прават комплетно од страна на бизнисот (преку сопствени тренинг центри, ментори и обучувачи), бизнисот може да користи надворешни ресурси со цел развој на човечкиот капитал или пак може да се применува комбиниран пристап. Бизнисот може да организира и други форми на неформално структурирано образование во вид на менторства, студиски посети кои треба да резултираат во конкретни подобрувања на одредени сегменти од работењето.

Посебен сегмент на неформалното образование е образованието за возрасни. Овој подсегмент на неформалното образование посебно бара внимание заради фактот што доживотното учење е меѓународен тренд кој произлегува од сфаќањето и разбирањето дека единствено човечкиот капитал може да направи суштинска разлика и да обезбеди конкурентска предност. Па заради тоа, државите како стратегија на развој го воведуваат доживотното учење и развојот на човечкиот капитал кај возрасните со цел да обезбеди поголема продуктивност прво на компаниско ниво, да го подобри стандардот и да ја намали сиромаштијата преку градење и квалификување на профили кои се барани на пазарот на трудот и последно да ја зголеми државната конкурентност доколку овие претходни две компоненти се исполнети. Образованието за возрасни е релевантно за сите земји, но истражувањата покажуваат дека е посебно важно за земјите од централна и источна Европа. Имено, овие земји заради технолошкиот јаз кој го преживуваа во однос на западна Европа, а како резултат на претходните системи и транзицијата, како и заради неможноста да инвестираат во технолошка едукација преку образовниот систем, мораат многу повеќе да инвестираат во развој на човечкиот капитал кај возрасните над 35 години (т.е оние кои веќе се надвор од образовниот систем). Имајќи го во предвид транзициското деловно опкружување и структурата на работната сила, бизнисите од овие земји имаат клучен интерес да учествуваат во планирање на образованието на возрасни, бидејќи понатаму тие ќе се јават како корисници на ефектите од тоа образование. Ефектот од образованието на возрасни има и уште еден позитивен ефект врз профитот, имено тоа е најчесто државна мерка и како таква платена од страна на државата, а бизнисите се тие кои треба мудро да ја искористат, прво преку насочување кон сопствените потреби, а понатаму преку искористување на понудените можности за образување на вработените. За споредба, во ЕУ според податоци од 2010 година 12.5% од возрасните се вклучени во системот на образование на возрасни, додека во Македонија само 1.9% (последен податок од 2006 година).

Активни мерки за поддршка на конкурентноста и вработувањето

Иако државните мерки за поддршка на конкурентноста во одредена смисла се дел од системот на образование на возрасни, а со тоа и дел од неформалното образование, сепак спецификата на овие мерки е дека се токму насочени кон инвестиции на самите

работни места каде и најмногу може да се влијае врз нивото и квалитетот на човечки капитал. Задачата на бизнисот е да влијае државата да одвојува што е можно повеќе фондови за тренинг и едукација и тоа како преку неформалното образование и образованието на возрасни, така и во рамките на овој сегмент.

Активните мерки за поддршка на конкурентоста најчесто се насочени кон насочени кон поддршка на функционирањето на бизнисот преку обезбедување поволни кредити за развој на бизнисот и поддршка на освременувањето на бизнисите. Исто така еден значаен дел мерки се однесува и на подобрување на квалитетот на работната сила во бизнисите, т.е конкретно унапредување на човечкиот капитал преку инвестиции на самото работно место. Развојот базиран на знаење и вештини (smart growth) е една од клучните цели во Европа 2020, ЕУ развојната стратегија која е актуелна во моментот и во чии рамки се предвидени низа програми за поддршка на малите и средните претпријатија преку инвестирање во човечки капитал, како и програми директно насочени кон развој на вештини и знаења преку неформално образование. Имајќи го во предвид статусот на земја кандидат за членство во ЕУ, бизнисот во Република Македонија има уникатна можност да учествува во фондовите кои се дистрибуираат преку ЕУ програмите. Секако тука стои предизвикот на административна подготвеност на малите и средните претпријатија да учествуваат, но од друга страна пак наспроти овој предизвик се и бројните можности за партнерства како и едукацијата во оваа сфера. За споредба, искористеноста на ИПА фондовите од страна на бизнисот според последниот извештај на Македонскио центар за европско образование е многу мала, т.е според компонентите на ИПА се движи помеѓу 10 – 20%. Освен во првата компонента, бизнисот може да има удел во сите други компоненти, но истражувањето на структурата на корисници покажува дека бизнисот најмалку се јавува како корисник во ИПА, а нешто повеќе преку програмите на заедницата (ЦИП и ФП 7).

Програмата за поддршка на конкурентноста на малите и средните претпријатија за 2011 година, одвојува вкупно 9.180.000 МКД. Може да се каже дека значаен дел од овие фондови, околу 6.000.000 МКД се одвојуваат за поддршка на бизнис центри и инкубатори, директно субвенционирање на претпријатија за воведување технички стандарди и за поддршка на занаетството. Во рамки на овие мерки предвидена е и поддршка за обука и консултации, т.е сегментот на развој на човечки капитал на самите работни места. За 2012 година одвоени се 10.890.000 МКД. Распоредот на поддршката е сличен со тоа што во рамки на средствата кои се одвојуваат за за поддршка на бизнис центри и инкубатори, директно субвенционирање на претпријатија за воведување технички стандарди и за поддршка на занаетството, поголем дел се одвојува за поттикнување на женското претприемништво и занаетството, додека помал дел за бизнис инкубаторите и бизнис центрите. Имајќи во предвид дека 93.8% од бизнис структурата во Македонија се микро претпријатија со максимум 9 вработени, предвидените средства преку активните мерки се навистина скромни. Исто така многу важен сегмент е како е предвидено да се трошат овие средства, т.е колку дистрибуцијата на средствата преку бизнис инкубаторите и бизнис центрите ќе го даде саканиот ефект за бизнисите, имајќи во предвид дека околу нив гравитира само еден мал дел од бизнисите. Во овој контекст улогата на бизнисот ќе биде да влијае за поголемо директно субвенционирање на бизнисите во делот на развој на човечки капитал.

ЗАКЛУЧОК

Човечкиот капитал (знаењето, вештините и талентот) е основата на која се базира развојот на ЕУ и светската економија во следните децении. Од тој аспект прво на државно ниво, а потоа и на компаниско ниво, од посебно значење ќе биде да се истражат потребите на бизнисот од човечки капитал, да се споредат со расположивиот човечки

капитал и да се предвидат соодветни мерки за негов развој. На ниво на Република Македонија посебен предизвик е воспоставувањето свест за значењето на човечкиот капитал во развојот на конкурентноста и понатаму редовното собирање и анализа на податоци за нивото на човечки капитал во државата. На таа основа и врз тие анализи државата треба да ги базира и активните политики за подигнување на конкурентноста, при тоа ставајќи посебен акцент на усогласеноста и применливоста на методите кои ќе се изберат за јакнење и градење на човечкиот капитал.

Да се познава и да се насочува влијанието на факторите од надворешната околина врз градењето на човечкиот капитал е клучно за одлуката на бизнисот: каков човечки капитал сака и колку средства ќе инвестира во негов развој и подобрување. Понатаму, оваа бизнис одлука ќе ги определи и нивоата до кои бизнисот сака да влијае и да го насочува процесот на градење човечки капитал преку формалниот образовен систем во една држава. Од спроведената анализа се покажува дека уште поголемо треба да биде влијанието на бизнисот врз насочувањето на неформалното образование и образованието за возрасни кон потребите на бизнисот заради фактот дека човечкиот капитал може најефективно да се развива на самите работни места.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Corcoran, T., Fetsi, A., Kjosev, S., Mojsoska-Blazevski, N., Nikolovska, M., Nielsen, S., Popova, N., Zelloth, H.; Labor Market Review of Former Yugoslav Republic of Macedonia, Working paper, European Training Foundation (ETF), 2005.
2. Davenport, T., Human Capital – What it is and Why people invest in it?, Jossey – Bass Publishers, 1999
3. Ederer, P., Schuler, P., Willms, S.; The European Human Capital Index: The Challenge of Central and Eastern Europe., The Lisbon Council 2007.
4. Feiler, L., Holmes, K., Viertel, E. ; ETF Country Analysis: The Former Yugoslav Republic of Macedonia, European Training Foundation (ETF), Working Paper, 3 November 2009.
5. Fitz-enz, J., The ROI of Human Capital, American Management Association, 2000
6. Phillips, J.J., Investing in Your Company's Human Capital, American Management Association, 2005
7. Viertel, E., HRD Country analysis Former Yugoslav Republic of Macedonia, European Training Foundation (ETF) working paper, December 2008.
8. ETF Key Indicators, overview and analysis, ETF 2011
9. Country information note 2010 to 2012, European Training Foundation (ETF)
10. Republic of Macedonia, Multiannual Operational Program Human Resources Development, 2007
11. Службен весник на Република Македонија бр.3, 11 јануари 2011, Програма за развој на претприемништвото, иновативноста и конкурентноста на малите и средните претпријатија во Македонија
12. Службен весник на Република Македонија бр.12, 26 јануари 2012, Програма за развој на претприемништвото, иновативноста и конкурентноста на малите и средните претпријатија во Македонија

НАЦИОНАЛНАТА КОНКУРЕНТНОСТ УСЛОВ ЗА УСПЕШНА ИНТЕГРАЦИЈА ВО ГЛОБАЛНОТО СТОПАНСТВО СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

UDK 339.137.2(497.7)

М-р Фанија Наумовска

Бизнис академија Смилевски

fani.naumovska@gmail.com

М-р Елизабета Наумовска

СОУ „Таки Даскало“ - Битола

АПСТРАКТ

Актуелниот процес на глобализација на стопанствата и пазарите во светот, ја зголемува меѓународната конкуренција, воедно предизвикувајќи постојани модификации на постоечката, како и појава на нови облици на конкуренција. Тргувајќи од фактот дека меѓународната конкуренција на одреден начин го ограничува суверенитетот на националната економска политика, државата во се поголем степен треба да се раководи од критериумите и приоритетите на меѓународниот пазар. Помеѓу другото, ова подразбира производство според глобалните потреби, барајќи структурна трансформација за постигнување на економска диверзификација и ревитализирање на традиционалниот извоз, и модернизирање на меѓународните маркетинг техники, за да се биде во тек со светската побарувачка.

Многу анализи укажуваат на фактот дека технолошките промени се клучен извор на индустриски раст на сите земји. Но, исто така факт е и дека, голем број на земји во развој и транзиција на тој план се хендикепирани, ако се земе предвид нивото на развој на нивната иновативна и индустриско-технолошка способност. Оттука, произлегува и потребата за рedefинирање на концептот и нивото на конкурентност на овие економии затоа што сите тие се соочуваат со неискористеност на капацитетите, технолошко-техничка заостанатост, недостаток на менаџерски знаења, неповолно деловно и развојно окружување, неефикасен судски систем, недоволна примена на комуникациско-информатичка технологија.

Клучни зборови: *Глобализација, национална конкурентност, конкурентност на претпријатијата.*

ABSTRACT

Process of globalization and regionalization of economies and markets, which incenses international competition through the emergence worldwide market for an expanding range of goods, services and production factors, brings out the full importance of that responsibility on the part of national and other authorities as regards competitiveness. There is a lot of diversity in how countries economic perform. In each case there are specific factors.

Economies must increasingly think about competitive rather than comparative advantages. Comparative advantages traditionally relate to endowment in factors as natural resources (which are fairly rigid).

Competitive advantages are based on more qualitative factors and can thus be influenced by corporate strategies and public policies.

The analyses of the process of transition in Republic of Macedonia, made by some international institutions and organisations, have shown that the fundamental problems in our economy are ineffective institutions and necessity of overall infrastructure changes. Any significant economic growth in Republic of Macedonia in the future is unrealistic in the unfavourable macro- and microeconomic business environment. So, I would like to emphasise the necessity to implement institutional and infrastructure reforms, which should be the first postulate for growth of productivity and competitiveness of enterprises and national economy.

ВОВЕД

Глобализацијата претставува комплексен процес на меѓународна интеграција со значајни импликации како за развиените, така и за неразвиените земји и посебно за земјите кои транзитираат кон пазарно стопанство. Таа генерално се однесува на процесите на ширење и продлабочување на меѓуодносите во меѓународната трговија, странските инвестиции и портфолио тековите. Резултатот од сето тоа е креирање на глобален пазар на стоки и услуги, за кого не постојат национални граници и владини влијанија.

Во услови на глобализација уважувањето на промените и прилагодувањето кон тие промени е еден од основните принципи на кои се гради конкурентноста. Иако во принцип најмоќните корпорации се најјаките конкуренти, не смее да се изгуби од вид фактот дека успеваат само оние што ќе успеат да се променат и да се прилагодат, а не најјаките. Глобалната конкурентност подразбира, меѓу другото, синергија на знаење, вештини, иновации, брза адаптација, истражувачко-развојна стратегија, нови производи, висок квалитет, современ дизајн, нова технологија, организациски промени, маркетинг и менаџмент потенцијали, мрежно работење итн. што е опфатено и во поимот на компетентност. А, суштината на компетентноста е во комбинирањето на комплементарната стручност и знаење на вработените во претпријатието, врз основа на кои се врши прилагодување на промените од опкружувањето и така се остварува конкурентска предност.

Набљудувано од овој аспект современите претпријатија, денес, се присилени да го шират пазарот на своите производи и да извезуваат надвор од границите на сопствената земја. Имено, изолираните национални или регионални пазари стануваат претесни за да се имплементира специјализацијата, да се искористат компаративните предности и економиите од обемот. Трошоците за производство на малите пазари би биле големи, а производите скапи. Затоа може да се каже дека излезот на глобалниот пазар е мотивиран со една од следните цели:

- придобивање на нови потрошувачи за своите производи,
- рационализација на трошоците и постигнување на конкурентност на меѓународниот пазар,
- капитализирање на компаративните предности и конкурентноста на производот и,
- распоредување на деловниот ризик на поширока пазарна основа.

МАЛИТЕ ЕКОНОМИИ И КОНКУРЕНТНОСТА

Големината на земјата ја определува производната и пазарната структура. Во малите земји најчесто структурата се состои од голем број на мали претпријатија кои се финансиски слаби, многу почувствителни на надворешните шокови, отколку големите претпријатија, вклучувајќи ги и оние, кои со нив се натпреваруваат на меѓународниот пазар.

Малиот обем на домашниот пазар, како и малиот обем на економските субјекти не им дава можност да постигнат економии на обемот што доведува и до остварување на повисоки трошоци на производство и негативно се одразува на градењето на соодветна конкурентска позиција. Исто така, најголемиот број јавни добра и инфраструктурни услуги, обично се карактеризираат со неделивост, а трошоците за јавните услуги *per capita* се повисоки отколку во поголемите економии.

Слична е состојбата и на пазарот на трудот. Човечкиот капитал во основа е ограничен, фирмите мора меѓусебно да си конкурираат при вработувањето на потребниот труд, и може да имаат проблеми да го најдат потребниот труд по квалификации на пазарот на труд. Од друга страна специјализираните работници имаат малку алтернативи при вработувањето. Ова е посебно критично при реструктурирање на индустриите. Социјалните трошоци од невработеност надолжени со структурните прилагодувања, не се привременени во малите економии бидејќи алтернативното домашно вработување е оскудно или речиси и не постои.

Затоа и целта на малите економи, треба да им биде репозиционирање во глобалната економија преку проактивно стратешко прилагодување и антиципирање, односно реагирање на глобалните промени во побарувачката и технологијата. Плановите мора да бидат така конципирани за да овозможат консолидирање и подобрување на постоечкото производство, додека преориентирањето на економијата кон новите типови на економски активности се регулира според глобалните трендови. Помеѓу другото ова подразбира производство според глобалните потреби, барајќи структурна трансформација за постигнување на економска диверсификација и ревитализирање на традиционалниот извоз, и модернизирање на меѓународните маркетинг техники за да се биде во тек со светската побарувачка. Помалите економии мора да извршат глобално стратешко репозиционирање како одговор на глобализацијата доколку не сакаат да бидат маргинализирани во светската економија.

Во такви услови на делување националните економии мора да го имаат предвид значењето на конкурентноста и да се насочат кон изработување на национални конкурентни стратегии за да можат успешно да се вклопат во светското стопанство. Многу анализи укажуваат на фактот дека технолошките промени се клучен извор на индустриски раст и зголемување на животниот стандард како во развиените, така и во земјите во развој. Но исто така факт е и дека голем број на земји во развој и транзиција на тој план се хендикепирани, ако се земе предвид нивото на развој на нивната иновативна и индустриско-технолошка способност. Оттука, произлегува и потребата за редефинирање на концептот и нивото на конкурентност на овие економии.

КОНЦЕПТОТ НА КОНКУРЕНТНОСТ

Во современите услови конкурентноста не може да се темели само на традиционалната парадигма на т.н компаративни предности, туку мора да се сведе на суштинскиот поим на меѓународна конкурентност. Со други зборови меѓународната конкурентност подразбира способност на претпријатието, индустријата да изгради сопствена конкурентна позиција во рамките на локалниот, националниот, па и

регионалниот пазарен простор, но по меѓународни глобално прифатени критериуми. Од друга страна конкурентноста од макро аспект подразбира способност на земјата да создава нови вредности и така да го зголемува националното богатство управувајќи со клучните ресурси во даден временски период и ставјќи ги во интегрална врска со сопствениот економски и социјален модел. Притоа на национално ниво нужно се поставува како предуслов постигнувањето на компаративните предности на најсовремена основа- мерење на база на остварувањата еднократни економски и деловни резултати т.н трансакционен начин (цена, извоз, квалитет, понуда) во споредба со слични или други фирми/гранки во пооделни земји, а не од аспект на економскиот придонес на бизнисите/индустриите во вкупниот развој на земјата, животниот стандард на населението, вработеноста, итн. Тоа всушност значи дека основата за стратешката конкурентска предност на фирмата и економскиот просперитет на земјата се поставува, во националниот економски амбиент што подразбира остварување на одредени предуслови. Дефинитивно е јасно дека пооделни индустрии првенствено треба да постигнат одреден степен на национална конкурентна оспособеност, што им дава иницијална пазарна сила и моќ за следење на ефективноста и динамизмот кој го имаат другите фирми присутни на националниот и локалниот пазар вклучувајќи и можност за соочување со странските конкуренти, ТНК и глобалните компании кои се сè поприсутни како резултат на актуелната либерализација и глобализација. Според тоа креирањето на компанијата, а со тоа и на националната конкурентност се јавува како процес на стекнување на технолошко знаење и останати потребни индустриски способности релевантни за делување во одреден бизнис или дејност во рамките на светскиот пазар. Во таа смисла денес може да се зборува за нов или изменет пристап, и тоа не само практичен туку и теоретски во дефинирањето на конкурентноста како услов за вклучување во глобалните текови.

ПРОЦЕНКА НА ИЗВОЗНАТА КОНКУРЕНТНОСТ НА Р.МАКЕДОНИЈА

Република Македонија веќе е вклучена во глобалните текови, бидејќи во сегашните развојни услови ниту една земја не може да остане изолирана од глобалните случувања. Прашањето што тука се поставува е колку нејзините досегашни активности на полето на градење на одредена конкурентска позиција придонеле за остварување на стратешката визија како субјект на меѓународните односи.

Анализата на конкурентската позиција на едно стопанство на меѓународниот пазар е комплексна активност. Поради тоа овој труд не претендира да даде сеопфатна слика на конкурентноста на Република Македонија, туку користејќи ги постоечките теоретски рамки и достапните релевантни податоци објективно да ја одреди позицијата на нашата земја, во однос на останатите конкуренти на глобалниот пазар. Методот на идентификација на компаративните предности кој е применет во овој труд е едноставен модел кој подразбира *ex post* анализа и не дава можност да се влијае на конкурентноста на извозот пред неговата реализација на меѓународниот пазар, но сепак дава корисни податоци кои би можеле да се искористат при дефинирање на идните насоки на развој на конкурентноста. Идентификуваната конкурентска позиција се должи пред се, на специфичните економски, историски, политички услови кои постоеле на овие простори во последните децении. Целта е тие услови да се променат и адаптираат на условите на работа кои ги имаат конкурентите од индустриски развиените пазарни економии.

Транзицијата во Република Македонија трае долг период, а успешноста на овој процес најдобро ја отсликуваат основните макроекономски показатели посебно нискиот БДП *per capita*, високата стапка на невработеност, задолженост, дефицитот на тековната сметка, високата јавна потрошувачка, и неефикасната државна администрација. Сето ова доведува до ниска продуктивност и конкурентност на националната економија.

Тоа е потврдено и во многубројни меѓународни компаративни студии. Во едно од најскорешните меѓународни рангирања на конкурентоста, Индекс глобална конкурентност, Република Македонија се наоѓа на 84-та позиција од 133 земји. Не само што сите земји на Централна Европа се рангирани доста повисоко од Македонија, туку, исто така, многу земји од регионот на Југо-Источна Европа, во таа смисла, имаат подобри резултати. Всушност, само три земји од регионот се рангирани пониско, а тоа се Босна и Херцеговина (109), Србија (93) и Албанија (96).

Конкурентноста на економијата е исклучително значајна и од неа зависи економскиот раст на мала земја како Македонија. Анализата на македонскиот извоз покажува дека го вршат пет проценти од вкупниот број компании, се извезуваат многу мал број производи и на исти пазари. Имено од анализата ма надворешно-трговската размена може да се согледа дека, македонското стопанство не е карактеристично само по тоа што извезува малку, туку и по тоа што не покажува знаци на модернизација. Република Македонија извезува производи кои се трудоинтензивни, и многу малку се базираат на висока технологија. Ако се знае дека на меѓународниот пазар, неценовните фактори и технолошкиот развој се од клучно значење за конкурентноста на едно стопанство, јасно е дека во иднина треба да се воспостават неопходните претпоставки за модернизација на стопанството. Република Македонија мора да создава поконкурентни производи и сектори и да ја прифати производната специјализација која ја наметнува светскиот пазар, ако сака да го поттикни извозот како неопходен услов за раст и развој.

Со помош на пресметување на Индексот на компаративни предности RCA во трудот, издвоени се секторите со компаративни предности. Ако се набљудува RCA индексот за производите според економската намена може да се изведе заклучокот дека најголеми компаративни предности Република Македонија има во производството на средства за работа, посебно во производство на земјоделски машини и транспортни средства, како и во производството на материјали за репродукција. Учеството на овие производи во вкупниот извоз меѓутоа е загрижувачко, со оглед на фактот дека земјоделските машини учествуваат во вкупниот извоз со 0,01%, а транспортните средства со 0,09%.

Набљудувањето на компаративните предности на производите според степенот на нивната обработка, упатува на заклучокот дека Република Македонија има компаративна предност кај необработените производи и производите со висока преработка на кои отпаѓа речиси половина од вкупниот извоз

Табела 1: RCA на производите според степенот на обработка

Производ	RCA
Необработени производи	1,80
Производи од обична преработка	0,61
Производи од висока преработка	1,20
Нераспределено	34,39

Извор: пресметки на авторот врз основа на податоците од ДЗС содржани во публикацијата Стоковната размена на република Македонија со странствона RCA индексот на производите по стоковни сектори според СМТК покажува дека Република Македонија има компаративна предност во производството на животински и растителни масла и масти, машини и транспортни уреди, хемиски производи, минерални горива, мазива и сродни производи и храна. Вкупното учество на овие 5 производи во извозот на Република Македонија година е само 26,47%

Табела 2: RCA на производите по стоковни сектори според СМТК⁵⁵

Производ	RCA
Храна	1,21
Пијалаци и тутун	0,11
Суровини освен гориво	0,76
Минерални горива, мазива и сродни производи	2,17
Животински и растителни масла и масти	9,36
Хемиски производи	2,33
Производи класирани според материјалот	0,84
Машини и транспортни уреди	3,74
Разни готови производи	0,27
Разни трансакции и неспомнатата стока	0,46

Извор: пресметки на авторот врз основа на податоците од ДЗС содржани во публикацијата Стоковната размена на република Македонија со странство

Споредбата на извозната структура на Република Македонија според различни класификации со соодветните компаративни предности, укажува на фактот дека извозната структура е недоволно усогласена со компаративните предности. Тоа значи дека една од причините за недоволна конкурентност на македонското стопанство е тоа што производството е недоволно специјализирано, во согласност со компаративните предности. Во структурата на македонскиот извоз низок е уделот на сложените производи. Промената на структурата на технолошката сложеност на извозот е многу бавна што влијае на успорување на стопанскиот раст. Со оглед на тоа дека извозот е само одраз на подлабоки промени во поглед на трошоците, образованието, квалитетот и технологијата, слабиот извоз предупредува на структурни проблеми во македонската конкурентност. Во таа смисла проблемот не може да се реши секторски со политика на поттикнување на извозот.

Проблемот на конкурентност на македонското стопанство и заостанувањето на извозот сè должат пред се на долгогодишната изградба на неповолна стопанска структура која сеуште не успеала во доволна мера да се реструктурира. На тој начин се развила неефикасна структура во која индустриите се градени со цел да се зголеми вработеноста. Развивајќи се на заштитени пазари, домашните претпријатија беа насочени кон производство на целокупниот произведен асортиман или големи производни серии за ограничен број на производи. Таквите погони беа премногу големи за да би понудиле специјализирани производи или помали, но ценовно конкурентни серии.

Најголемиот проблем на заостанување на македонскиот извоз претставува недостаток на препознатливи македонски производи кои со цената и квалитетот би можеле да конкурираат на светскиот пазар. Според тоа е неопходно да се менува вкупната технолошка и менаџерска структура на македонското производство. Значителен е недостатокот на менаџери и образовани деловни луѓе кои пазарно се ориентирани, а единствениот начин за отстранување на тој недостаток е во системското образование, што ќе влијае на промена на менталитетот на работниците т.е. односот кон работата.

Како клучен проблем на македонската конкурентност може да се издвои и нискиот степен на инвестиции од кои произлегува нискиот раст на продуктивноста на трудот. Македонија би требало повеќе да вложува во опрема, како би ја зголемила

⁵⁵ Стандардна меѓународна трговска класификација

продуктивноста која е клучен параметар на конкурентната способност на националната економија.

Анализата на конкурентноста на македонското стопанство покажува дека таа се заснива на ценовна, а не на неценовна конкурентност. Врзано со тоа постои и еден проблем кој често се испушта од вид, а тоа е релативно лошиот имиџ на транзициските земји и нивните производи на меѓународниот пазар. Многу западни индустриски земји и после толку години на транзиција ги гледаат овие земји како ефтини извори на суровини и работна сила, а не како рамноправни партнери. Дури и самите транзициски економии покажуваат значително поголеми степен на наклонетост кон западните производи отколку кон оние кои потекнуваат од самите нив. Тоа претставува голема пречка во зголемувањето на нивната меѓународна конкурентност, посебно ако таа настојува да се темели на неценовна конкурентност, чија што основа би требало да биде првенствено квалитетот, и тоа не само на производите туку и на целокупниот деловен процес. Макроекономската политика не создала доволна поддршка за вклучување на македонското стопанство во светските текови.

Македонската индустрија очигледно сеуште е неспособна да се спротисти на увозната конкуренција. Решавањето на овој клучен проблем на македонското стопанство е главна задача на Владата, но и на сите претпријатија кои мораат да бидат поодлучни за влез на странските пазари.

Неповолната конкурентска позиција на македонското стопанство, ја наметнува потребата од брзи промени на ваквата позиција преку промени во клучните сектори, рационално справувајќи се со пречките и проблемите кои може да го отежнат процесот на јакнење на конкурентските капацитети.

НАСОКИ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКИТЕ СПОСОБНОСТИ НА МАКЕДОНСКОТО СТОПАНСТВО

Имајќи ја предвид целокупната состојба на бизнис секторот, како императив се наметнува неопходноста од градење на национална конкурентска стратегија и нејзино имплементирање во насока на подобрување на конкурентската позиција на македонското стопанство и поуспешно интегрирање во глобалната економија.

Самата конкурентска политика во себе треба да содржи два вида на инструменти:

- Поттикнувачки (инструменти кои ќе ги отстранат економските дисторзии создадени од поранешните владини активности, а кои го обесхрабруваат растот на приватниот сектор и неговата конкурентност).
- Структурни (преку кои се надминуваат пазарните недостатоци во креирањето на нови конкурентски предности за фирмите).
- Взаемното делување на овие два вида на инструменти овозможува градење на успешна конкурентна позиција на една фирма и на земјата како целина.

Постигнувањето на макроекономската конкурентност треба да се реализира преку политиката на девизен курс, даночната политика, управувањето со побарувачката, поттикнувањето на мобилноста на пазарот на капитал, пазарот на труд, пазарите на производи, поттикнувањето на конкурентноста во областа на инфраструктурата, образованието и истражувањето.

Постигнувањето на секторската конкурентност треба да се обезбеди преку унапредување на секторските структури кои се составени од бројот, големината, концентрацијата, пазарната моќ, технолошката способност и деловните стратегии на

претпријатијето, како и преку унапредување на факторите специфични за одредени сектори.

Конкурентноста на претпријатијата е доминантно одредена со технолошките и организациските прилагодувања на претпријатието, но и јакнење на деловните, финансиските, маркетиншките и технолошките способности на претпријатието за да ја променат постоечката пазарна и секторска структура и да се адаптираат на неа. Претпријатијата како носители на развојот во услови на растечки технолошки иновации и силен конкурентски притисок на отворениот пазар, треба да ги намалуваат трошоците и преку технолошки развој да го подобруваат квалитетот, функциите и другите перформанси на производите и услугите и со тоа да ја зголемуваат нивната ценовна и технолошка конкурентност на домашниот и странскиот пазар. Во такви услови претпријатијата се мотивирани и нужно ориентирани кон развој на сопствени технологии и на прибавување и усовршување на технологиите од странско потекло. Во услови на пазарна економија тие не можат да ги покриваат загубите кои настануваат поради технолошко заостанување преку политиката на цени на сметка на другите претпријатија кои остваруваат конкурентен технолошки развој.

Оттука националните мерки за унапредување на конкурентската позиција на Република Македонија би требало да се темелат на:

- Развој на комплексни извори на конкурентски предности каде трошоците остануваат во фокусот, но на значење добиваат знаењето и диференцирањето.
- Поголеми инвестиции во маркетингот, односно во знаењето за потребите и барањата на софистицираните потрошувачи.
- Разбирање и унапредување на конкурентските позиции преку процена на изворите на конкурентност (ниски трошоци или високо ниво на диференцирање), стратемиска ширина (ширина на пазарниот сегмент или дејноста) и изборот на технологија (лидерска или следбеничка технологија).
- Унапредување на меѓукомпаниската соработка преку кластери (индустриски гроздови).
- Контрола на стратешките основи на бизнисот поради посебна заштита од државата што е битно изразена во земјите во развој или транзиција, извозниците се подготвени инфериорноста на своите одлуки да ја анулираат со мерки на макроекономската политика со што се гушат внатрешните извори на конкурентност.
- Создавањето на поволна клима за извоз на одредени производи. Она што државата треба да го направи е создавање на предуслови за успешни и конкурентни претпријатија и производи и тоа:
 - зголемување на бројот на извозно ориентирани претпријатија,
 - промена на структурата на извозот,
 - зголемување на конкурентноста на производството на репроматеријали и компоненти за сложени производи и
 - основање на извозни кластери.

Овие мерки се насочени кон решавање на клучните проблеми кои го попречуваат растот на извозот, а тоа се премалите капацитети и недоволната конкурентност. Растот на вкупниот извоз би се зголемил преку растот на извозно ориентираните претпријатија и пораст на вредноста на извозот на истите.

За реализација на овие мерки потребна е вклученост и соработка на сите релевантни институции. Потребна е агенција која ќе ги следи и контролира сите средства кои го поттикнуваат извозот на претпријатијата затоа што е потешко да се вклучи приватен капитал. Исто така потребно е да се обезбедат информации за пооделни странски пазари, нивните барања, трендови и сите фактори битни за извозот на производи. Знаењето е следен услов, бидејќи без знаење нема напредок. Клучот лежи во менаџментот, човечките ресурси, развојот на високи технологии, реформи во образовниот систем и поттикнување на малите и средни претпријатија.

Така македонското стопанство не само што ќе го зголеми извозот туку и ќе се подготви за вклучување во глобалните текови на светското стопанство.

Но, реализацијата на вакви мерки би подразбирала и докомплетирање на пазарните институции, развој на финансиски пазари, подобра инфраструктура, заштита на правата на кредиторите, поефикасна држава и судство, намалување на корупцијата и слично како предуслов за развој на конкурентноста. Она што е најважно е дека кохерентната стратегија треба да биде спроведувана доволно долго време за да даде резултати.

ЗАКЛУЧОК

Клучното прашање за Република Македонија во наредниот период е проблемот на раст на конкурентноста на македонското стопанство, зголемување на извозот, а со тоа и обезбедување на поголеми стапки на одржлив стопански раст. Утврдените конкурентски капацитети на Република Македонија ја наметнуваат потребата од реформи во политичките и државни институции, реформи во судството, образованието, научно истражувачкиот сектор, изградба на физичка инфраструктура. Сето ова ќе придонесе за создавање на здрава држава, политички и економски стабилна со јасни и квалитетни закони и судство, образовано население, кое е подготвено својот потенцијал да го вложи во јакнење на иновативните капацитети на државата. Само таквата држава е базична претпоставка за раст на конкурентноста на претпријатијата и економијата како целина.

Зголемувањето на конкурентноста подразбира преземање на конкретни чекори од страна на сите економски субјекти како на микро така и на макро ниво.

Република Македонија мора да влијае на создавање на такви структурни промени кои ќе ја поттикнат размената базирана на повисоки облици на соработка кои ќе и овозможат макроекономско преструктурирање во насока на развој на технолошки и истражувачко-развојни интензивни индустриски гранки.

Подобрувањето на конкурентноста овозможува растечки трендови во извозот и производството, а преку тоа и поповолни услови за интеграција во светското стопанство и пазар.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Babić Mate: *Makroekonomija*. Zagreb: Mate, 1995. 551
2. Beg Dejvid, Fisher Stenli, Dombus Rudiger- *Ekonomija, (VI izdanje)*, Mc Graw- Hill Publishing Company. 2000, Berkshire, England. (Превод: Мира Вељковиќ, Маја Петровска), Скопје, Лист, 2001
3. Dahlman Carl, " *Technology, globalization, and international competitiveness: Challenges for developing countries*"
4. Drašković Veselin, Jovović Radislav: Globalizacija u ekonomskom kontekstu, Montenegrin journal of economics No.3, 2006,

5. "Export Competitiveness –Improving the Export Ability of Developing Countries" German Preparatory Conference for UNCTAD XI, 2004
6. Gutierrez Eva "Export Performance and External Competitiveness in the former Yugoslav Republic of Macedonia", IMF, 2006
7. *Интервентни мерки за поттикнување на извозот и намалување на трговскиот дефицит*, Центар за економски анализи, ноември 2005
8. Jović Mile, "Клучни фактори конкурентности и транзиција", *Ekonomist*, Institut za ekonomski nauki, Beograd, 2003
9. *Национален извештај за конкурентност на Република Македонија*, Национален совет за претприемништво и конкурентност, Центар за економски анализи - ЦЕА, Скопје,
10. Porter E. Michael and Christian Ketels, *Competitiveness at the Crossroads: Choosing the Future Direction of the Russian Economy*,
11. Porter M. E., "Competitive Advantage" Ch. 1, pp 11-15. The Free Press. New York, 1985.
12. *Програма за развој на претприемништвото, конкурентноста и иновативноста на малите и средните претпријатија (2007-2010)*, Влада на Р. Македонија, Март 2007
13. "The transition economies", Economic Survey of Europe, 2000 No. 1
14. TULDER VAN ROB AND ROBERT GOEDEGEBUURE" *GLOBALIZATION, COMPETITIVENESS OF SMALL COUNTRIES AND INDUSTRIAL POLICIES* "
15. Ul Haque, ed., *Trade, Technology and International Competitiveness*. Economic Development Institute, World Bank, Washington D.C. 1995.
16. UNCTAD, Development and globalization
17. Ćulahović Besim, " Izvoz zemalja zapadnog balkana u evropsku uniju: glavni problemi i реporuke", *Ekonomski anali*, br 168, januar 2006. - mart 2006.
18. Годишници, списанија, весници и извештаи:
19. *Global Competitiveness Report 2010*. Oxford University Press for the World Economic Forum: New York. Available: <http://www.weforum.org>.
20. *Transition report*, London: EBRD, 2009 update
21. Human development report 2009/10
22. Народна банка на Република Македонија
23. Државен завод за статистика на Република Македонија

МЕНАЏМЕНТОТ НА ЛОКАЛНИОТ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ ВО УСЛОВИ НА ФИНАНСИСКА ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА И ТРАНСФЕР НА ИНГЕРЕНЦИИТЕ ОД ДРЖАВНО НА ЛОКАЛНО НИВО

UDK 352.073.515.4.072.1

М-р Димитар Спасевски

ЈП „Водовод“ - Битола

dimitar106@yahoo.com

АПСТРАКТ

Во трудот „*Менаџментот на локалниот економски развој во услови на финансиска децентрализација и трансфер на ингеренциите од државно на локално ниво*“, основната замисла на авторот е претставувањето на менаџментот на локално ниво, во услови на децентрализација на Единиците на локалната самоуправа, односно општините. Воедно авторот во својот труд го потенцира трансферот на ингеренциите од државно на локално ниво кое влијае врз планирањето и проектирањето на идниот локален економски развој.

Менаџирањето со единиците на локалната самоуправа, односно менаџирањето на Локалниот економски развој (ЛЕР) како управување, планирање, организирање, анализирање, поттикнување и контролирање на извршувањето на поставените планови за развој и цели со помош на човекот и другите расположливи ресурси преку улогата и нивоата на менаџментот во општините. Во основа менаџментот во локалната самоуправа е согледан како збир на знаења и управувања, преку кое се извршува процес на планирање, организирање, насочување, координирање и контролирање на луѓето, методите и финансиите за да се обезбеди оптимално остварување на целите на единиците на локалната самоуправа.

Основна цел на истражувањето е согледувањето на можностите за побрз економски локален развој на единиците на локалната самоуправа преку менаџирање на општините во услови на финансиска децентрализација. Искористувањето на современиот менаџмент во локалниот економски развој (ЛЕР) за завршување на започнатиот процес на децентрализација на власта, со посебен акцент на втората фаза од финансиска децентрализација.

Клучни зборови: *Менаџмент, локален економски развој (ЛЕР) организирање, анализа.*

ABSTRACT

The basic author's idea in the paper "Management of local economic development in terms of financial decentralization and transfer of jurisdiction from national to local level" is to present the management at the local level, in terms of decentralization of the local units of self governance that is the municipalities. At the same time, the author in his work emphasizes the transfer of jurisdiction from national to local level which affects the planning and the project making of the future local economic development.

The managing of the local units of self governance that is the managing of the Local Economic Development (LED) that includes management, planning, organizing, analyzing, instigation or encouraging and control of the realization of the established development plans and objectives using human resources and other available resources through the role and the levels of management in the municipalities. Basically, the management of the units of self governance is perceived as a total of accomplishments and managing, through which the process of planning, organizing, directing, coordinating and controlling of people, methods and finance to ensure optimum achievement of the objectives of the local units of self governance.

The primary goal of this research is the perception of the opportunities for faster economic development of the local units of self governance through the management of municipalities in terms of financial decentralization. The utilization of modern management in the Local Economic Development (LED) for completion of the process of decentralization, with special emphasis on the second phase of the financial decentralization.

Key words: *Management, Local Economic Development (LED), organizing, analysis.*

ВОВЕД

Во услови на транзиција во која што се наоѓа Република Македонија, еден од главните процеси на приближување кон земјите членки на Европската Унија, е процесот на децентрализација на власта од државно на локално ниво. Под децентрализација на власта се подразбира процес на префрлање на ингеренциите од државните институции кон единиците на локалната самоуправа, каде што општините добиваат поголеми буџети за побрз локален економски развој (ЈЕР).

Општината претставува единица на локалната самоуправа. Граѓаните имаат со устав загарантирано право на локална самоуправа. Преку единиците на локалната самоуправа граѓаните ги остваруваат со устав и закони загарантираните права. Локалниот економски развој (ЈЕР) претставува новитет на децентрализираните општини во Република Македонија. Преку локалниот економски развој (ЈЕР) се определуваат стратешките приоритети на локалната самоуправа, врз основа на краткорочните и долгорочните планови и програми на единиците на локалната самоуправа.

Преку Локалниот економски развој (ЈЕР) ќе се согледа идниот посебен регионален развој од Преспанско – Пелагонискиот реон во кој што припаѓаат општините, Битола, Прилеп, Могила, Новаци и Ресен. Локалната самоуправа во Република Македонија територијално е организирана во 84 општини, од кои 10 во градот Скопје. Сите општини во Република Македонија имаат еднакви надлежности, но различни можности. Во досегашното искуство на локалното управување во Република Македонија не постои посебно регионализирање на општините, од аспект на локален економски развој (ЈЕР). Преку заедничките цели и проблеми на општини од Преспанско Пелагонискиот реон претставуваат посебна можност за реализирање на заедничките приоритети во процесот на децентрализација на локалната самоуправа.

Менаџирањето на локалниот економски развој (ЈЕР) пред се се однесува на менаџирање со краткорочните и долгорочните планови и програми кои ги донесуваат Советот на општината, а ги реализира градоначалникот на општината. Локалниот економски развој (ЈЕР) како новитет во процесот на децентрализација многу малку се користи во децентрализираните единици на локалната самоуправа.

Во процесот на децентрализација согледани се и определени негативности и недостатоци со кои располага целокупниот процес на префрлање на ингеренциите од државно на локално ниво. Еден од основните проблеми и недостатоци во целокупниот процес на децентрализацијата на локалната самоуправа е тоа што дел од општините во

Република Македонија сеуште не се спремни да ги прифатат под своја надлежност децентрализираните институции. Процесот на префрлање на ингеренциите од државно на локално ниво во повкето општини во Република Македонија е комплетно завршена, но во одредени единици на локалната самоуправа сеуште се во тек трансферите на власта каде што општините не се во можност според сопствените човечки ресурси, можности и капацитети да ги превземат комплетно децентрализираните институции.

Недостатоците и ризиците на процесот на децентрализацијата се однесуваат пред се на:

1. Недоволната екипираност и обученост на општинската администрација за превемање на трансверираниите надлежности на делот на локалната власт,
2. Проблеми во управувањето како недостаток на соодветна координација на нискиот квалитет на справување со новата ситација на трансферирана локална власт,
3. Непостоење на стратегија за финансиската децентрализација на локалната самоуправа,
4. Зголемување на ингеренциите на локално ниво без извршена финансиска децентрализација и сигурно буџетирање на општините и др.

Посебен акцент во процесот на децентрализација се однесува на начинот на префрлање на финансиските средства од државните институции до буџетите на единиците на локалната самоуправа. Од тој аспект во овој труд се разгледани теоретските аспекти на улогата на процесот на финансиската децентрализација, која што влијае врз големината на буџетите на единиците на локалната самоуправа. Стабилните буџети на единиците на локалната самоуправа подразбираат и побрз и постабилен локален економски развој (ЈЕР) чии темели би биле сигурни извори на финансирање на идната локална економија.

Јавното приватно партнерство, слобоните економски зони и претприемаштвото во локалната самоуправа се посебни фактори од кои зависи локалниот економски развој (ЈЕР). Основната цел на локалниот економски развој (ЈЕР) е изготвување на краткорочни и долгорочни планови и програми, како и привлекување на нови инвестиции за подобрување на економијата на локалната заедница.

Финансиската децентрализација е една од основите врз основа на кои ќе се потпира локалниот економски развој на единиците на локалната самоуправа. Без финансиска децентрализација нема ни реализација на трансверот на ингеренциите од државно на локално ниво, како и осамостојување на локалната самоуправа во целина. Процесот на финансиско осамостојување пред се зависи од влијанието на Владата, односно влијанието на ресорното министерство за Локална самоуправа под чија надлежност влегуваат единиците на локалната самоуправа како и Министерството за финансии во Владата на Р.Македонија.

Подобрувањето на организацијата на буџетското работење, практично може да се спроведе со утврдување на буџетскиот циклус и процедурите потребни за буџетскиот циклус, со имиња на јасна агенда околу која може да се планираат годишните планови и програми на Единиците на локалната самоуправа. Програмата е збир на активности за постигнување на заедничка цел која треба да биде поврзана со улогата и со овластувањето на буџетските корисници.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Методи за работа и резултати што се очекуваат да се добијат

Преку дефинирањето на поимите и тремините во методолошкото истражување на предметот, појавата и целта на трудот ќе се определи и динамиката на методологијата на истражувањето.

Методологијата на истражувањето на трудот „ Менаџментот на локалниот економски развој во услови на финансиска децентрализација и трансфер на ингеренциите од државно на локално ниво,“ ќе започне со дефинирање на истражуваната појава, предмет и цел. Предметот на истражувањето ќе се однесува на самиот процес на децентрализација, а целта на самото истражување претставува локалниот економски развој (ЈЕР) на општините во Република Македонија, со посебен аспект на Преспанско-Пелагонискиот регион.

Дефинирање на истражувањето.

1. **Појавата на методолошкото истражување** се однесува на децентрализацијата на локалната самоуправа . Тоа значи дека појавата ќе претставува самиот процес на децентрализација на власта, односно префрлање на ингеренциите од државно на локално ниво.
2. **Предмет на истражувањето** претставува самиот наслов на трудот кој ќе зависи пред се од влијанието на појавата и целите на самото методолошко истражување. Предметот на истражувањето претставува „ Менаџментот на локалниот економски развој во услови на финансиска децентрализација и трансфер на ингеренциите од државно на локално ниво“
3. **Цел на истражувањето** претставува локалниот економски развој (ЈЕР) на општините во Република Македонија, односно на Преспанско –Пелагонискиот регион. Локалниот економски развој(ЈЕР) се воведува со новите законски регулативи на децентрализираното општество и претставува основата за идниот развој на локалната самоуправа. .

Методи на истражување

Одговорите во врска со предметот и проблемот на реализацијата на истражувањето ќе се бараат преку **нормативно- дескриптивниот метод и каузалната дескрипција**. Нормативно дескриптивниот метод се користи затоа што најнапред ќе се одреди теоретската рамка во чии граници се движат и појавата и процесите кои се предмет на истражувањето, односно локалниот економски развој (ЈЕР). Дескриптивниот дизајн претставува описно опишување на операционализацијата на самото истражување на *локалниот економски развој (ЈЕР)* на општините во Република Македонија, односно на целокупниот процес на децентрализација на локалната самоуправа во Република Македонија.

Апликативното истражување ќе овозможи да се реализира целта на истражувањето, односно *локалниот економски развој (ЈЕР)* на општините во Република Македонија да го добијат приматот во процесот на децентрализација на локалната самоуправа како појава на истражувањето. Преку апликативното истражување ќе се опише самата појава, *процесот на децентрализацијата на локалната самоуправа* (што, како и каде) настанува, а со тоа ќе се објасни и целокупниот предмет на зацртаното истражување.

Апликативното истражување го користам затоа што се вршат опишувачки истражувања на појавата *децентрализацијата на локалната самоуправа* во одредени кратки временски периоди на фискалната децентрализација. Методолошки Инструменти кои се користени во истражувањето се, анкетниот прашалник, протоколот за набљудување, скалата за ставовите на испитаниците и протоколот за анализа на

податоците. Инструмент за истражување на појавата е изработка на посебен прашалник, односно анкетен лист преку кој ќе се добијат фит-бек информации од самото истражување на појавата.

Преку изготвениот прашалник ќе се увидат сите предности, како и сите недостатоци на целокупниот процес на децентрализација на локалната самоуправа. Прашалникот е наменет за оние што директно се вклучени во процесот на финансиската децентрализација; локалната администрација, градоначалниците, општинските сектори за финансирање и буџет, советниците во Советите на општините, Министерството за локална самоуправа и други.

Преку „сликање,, на состојбите при набљудувањето се добива реална слика за можностите на финансиската децентрализација во изготвувањето и реализирањето на буџетите на единиците на локалната самоуправа. Со анкетањето и скалирањето на ставовите ќе се добие мислењето на интересентите околу буџетирањето на општините во услови на финансиска децентрализација.

РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗА

Основната цел на истражувањето претставува изнаоѓање на заеднички модел на *предвидување и изготвување на заеднички стратешки план за локалниот економски развој (ЛЕР) во услови на финансиска децентрализација.*

При истражувањето на единиците на локалната самоуправа се користи анализата на документацијата од добиените и користените материјали на локалното здружување и работење во општините во Република Македонија, со посебен аспект на регионалниот развој на Преспанско – Пелагонискиот реон во кој што припаѓаат општините, Битола, Прилеп, Могила, Новаци и Ресен. Преку Локалниот економски развој (ЛЕР) ќе се согледа идниот економски развој, односно посебниот регионален развој од Преспанско – Пелагонискиот реон.

При истражувањето на единиците на локалната самоуправа ќе се користи анализата на документацијата од добиените и користените материјали на локалното и регионалното здружување и работење. Исто така ќе се користи и посебен *примерок на испитаници*. Во ова истражување како примерок на испитаници би биле, самите општини од Преспанско Пелагонискиот регион, односно општините, Битола, Прилеп, Могила, Новаци и Ресен. Посебен акцент во истражувањето претставува организацијата и текот на истражувањето, преку истражувањето на потребите на единиците на локалната самоуправа. ***Колку подобро се предвиди локалниот економски развој (ЛЕР), толку подобро ќе биде извршувањето на финансиската децентрализација.*** Тоа би било едно од очекуваните резултати добиени од истражувањето.

ЗАКЛУЧОК

Децентрализацијата на локалната самоуправа во Република Македонија сеуште не е завршена. Посебно, не е завршена финансиската децентрализација преку која ќе се воспостави економското осамостојување на Единиците на локалната самоуправа во Република Македонија. Намалувањето на ризиците и недостатоците во процесот на децентрализацијата пред се зависи од менаџерските способности на актерите во процесот на преминување на ингеренциите од државно на локално ниво.

Во процесот на децентрализацијата потребно е да се извршува преку континуирани консултации помеѓу претставници на Единиците на Локалната самоуправа и посебните министерства, во кои спаѓаат Министерството за локална самоуправа и

министерството за финансии при Владата на Република Македонија. Менаџерските предизвици пред се се насочени кон финансиската децентрализација, како предуслов за развој на Локалниот Економски развој (ЛЕР) во единиците на локалната самоуправа. Од менаџерските можности на луѓето од самите општини, во крајна линија зависи како се изведува процесот на децентрализација и како ќе се реализира Локалниот Економски развој на Единиците на Локалната самоуправа.

Преку процесот на децентрализација се развиваат подбро и демократските односи во една држава. Затоа е важно овој процес да заврши што е можно побрзо и поефикасно, за да може за своите потреби да одлучува Локалната самоуправа, наместо државната власт.

Во Република Македонија се планира децентрализацијата која е донесена со Закон, за да биди рамнотежа помеѓу централното и локалното управување, односно рамнотежа помеѓу политичките и професионалните одговорности.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Blkelu, E.J., Bradshaw, T.K. (2002): Planning lokal economic development, Theory and practice, SAGA Publication, USA
2. Gulija, B. (2004) Javno Privatno Partnerstvo, Bilten Evropskog dokumentacijskog centra, Zagreb
3. Министерство за Финансии на Република Македонија, Сектор за Буџет и Фондови бр.29742/2, Скопје, ноември (2007)
4. Savrak, V. (2008); Lokalni ekonomski razvoj i problemi regionalnog razvitka
5. Службен весник на Македонија, Закон за финансирање на Локалната самоуправа, Скопје, 13 септември (2004)
6. Службен весник на Македонија, Закон за Локалната самоуправа, Скопје, 29 јануари, (2002)
7. Сотир Костов, Децентрализацијата наша цел, Македонски Центар за меѓународна соработка, Скопје (2006)
8. Сотир Костов, Нов јавен Менаџмент во Општините, Македонски Центар за меѓународна соработка, Скопје 2006
9. World Bank (2001), Lokalni ekonomski razvoj, kratki prirucnik, Washington, DS

PROCES GLOBALIZACIJE I INTEGRACIJE NA PROSTORIMA BALKANA

UDK 339.9 – 027.511(497)

339.922 (497)

Mr Milica Paunović

Visoka škola za menadžment i biznis Zaječar

milica.paunovic@fmz.edu.rs

Mr Anđelija Plavšić

Visoka škola za menadžment i biznis Zaječar

Fakultet za menadžment Zaječar

andjelija.plavsic@fmz.edu.rs

APSTRAKT

Globalizacija, evropska integracija i tranzicija su termini koji su sve više u upotrebi u svakodnevnom životu bilo da se raspravlja o ekonomiji, politici, državnoj organizaciji, kvalitetu života ili o budućnosti čovečanstva. S toga se u ovom radu govori o razvoju procesa globalizacije i integracije, samom značenju ovih pojmova kao i njihovim uticajima na „svetsko gospodarstvo“, politiku i svetsku zajednicu uopšte. Posebna pažnja biće posvećena razvoju ovih procesa i strategijama globalizacije i integracije na prostorima Balkana.

Ključne reči: *Globalizacija, integracija, EU, Balkan, strategije globalizacije i integracije.*

ABSTRACT

Globalization, European integration and transition are terms increasingly used in everyday life whether it be discussing the economy, politics, government organization, the quality of life or the future of mankind. Therefore, this paper discusses the development of globalization and integration, the meaning of these terms and their impacts on "global economy", politics and the world community in general. Special attention will be devoted to the development of these processes and strategies of globalization and integration in the Balkans.

Keywords: *globalization, integration, the EU, the Balkans, strategies of globalization and integration.*

UVOD

Savremeno svetsko društvo prožeto je brojnim megatrendovima koji oblikuju i opredeljuju njegovu strukturu i dinamiku. Snaga trećeg i četvrtog talasa naučno-tehnološkog i društvenog razvoja sve više afirmiše zakon međuzavisnosti u globalnom svetskom selu. Položaj jedne zemlje i regiona prevashodno je određen mestom u svetskoj podeli rada, nego li inherentnim unutrašnjim potencijalima. Na kraju XX veka geopolitika poprima

transkontinentalni karakter i prerasta u geoekonomiju, a neki predviđaju da će u XXI veku imati sve značajniju ulogu geokultura. U uslovima globalizacije uloga jednog regiona značajno je određena njegovim mestom u transkontinentalnim geostrategijama. To važi i za Balkan.

POJAM I ASPEKTI GLOBALIZACIJE

Latinska reč "globus" što znači "svet" rodno je mesto u kojem treba tražiti izvor i značenje pojma globalizacija. Ona treba da označi sve ono što je suprotnost lokalnom, malom i ograničenom. Drugačije rečeno, biti globalan znači biti svetski, odnosno pokrivati ceo svet. Termin globalizacija prvi put je upotrebio profesor T. Levit sa Harvardske škole za biznis 1983. godine, kako bi opisao finansijsko tržište. Nakon toga je termin bio proširen na delovanje multinacionalnih kompanija. MMF definiše globalizaciju kao „rastuću međusobnu ekonomsku zavisnost svih svetskih zemalja, koju je stvorilo povećanje i raznovrsnost broja međunarodnih transakcija robe i usluga, kao i razmena kapitala, te ubrzana i generalizovana tehnološka razmena“. [6] Tomas L. Fridman, kaže da je „globalizacija ... širenje kapitalizma slobodnog tržišta praktično na sve zemlje sveta.“ [4] Prema njemu postoje tri ere globalizacije koje su predstavljene u sledećoj tabeli.

Tabela 1. Tri velike ere globalizacije, onako kako ih vidi Tomas L. Fridman

Era globalizacije	"Veličina sveta"	Tehničko-tehnološki preduslovi	Vreme kada je (bila) prisutna
Prva velika era globalizacije-globalizacija 1.0.	svet se skupio od veličine "veliko" (large) do veličine "srednje" (medium)	-zasnovana na palim cenama transporta -parobrod, železnica, motori sa unutrašnjim sagorevanjem, električna energija	od 1866. (od vremena postavljanja transatlantskog telegrafskog kabla) do Prvog svetskog rata
Druga velika era globalizacije-globalizacija 2.0.	svet se skupio od veličine "srednje" (medium) do veličine "malo" (small)	-zasnovana na palim cenama telekomunikacija -sateliti, mikročipovi, mobilni telefoni, PC računari	od pada Berlinskog zida (9. 11. 1989.) do 2000.
Treća velika era globalizacije-globalizacija 3.0.	svet se skupio od veličine "malo" (small) do veličine "sićušno" (tiny)	-masovna instalacija podzemnih i podvodnih optičkih kablova -povećanje broja ljudi koji poseduju PC računare -konvergencija softverskih aplikacija (global work flow platforms)	od 2000. do danas. Svet se trenutno nalazi u trećoj velikoj eri globalizacije.

Novinu modernog globalnog sistema predstavlja širenje društvenih odnosa kroz nove dimenzije tehnološke, organizacione, administrativne i pravne aktivnosti, kao i stalno jačanje međupovezanosti posredstvom moderne komunikacijske mreže i nove informacione tehnologije. Jednom reči, *globalizacija* kao razvojni megatrend izražava dijalektički proces planetarnog širenja određenih delatnosti i oblika udruživanja koji obuhvataju čitav svet, njihovu međusobnu povezanost i zavisnost. [1] Beck i većina autora slažu se da je globalizacija proces vlasničkog, socijalnog, kulturnog i političkog delovanja koje nadmašuje granice nacionalnih država. Pomoću globalizacije može se objasniti stvaranje novog svetskog društva. To omogućuje da zemlje Trećeg sveta postanu deo tog društva. Ipak, u svom nastojanju da se što više približe zemljama Zapada, one se susreću s brojnim poteškoćama. Pod pritiskom da ih reše nalaze se posebno evropske tranzicijske zemlje, koje što pre žele postati deo razvijene Evrope. S druge strane, ujedinjenje i širenje postojećih integracija pretinja je kulturološkim i nacionalnim identitetima. Sve se mora podrediti „gospodarskom” napretku, pa neki ističu da se time Evropa ne stvara već razgrađuje. Međutim, ni porast svesti o potrebi povezanosti ne može se zanemariti. Geografski gledano, globalizacija menja prostorne interakcije, procese i strukture.[5]

EVROPSKA INTEGRACIJA I EU

Kada govorimo o pojmu globalizacije, nemoguće je izostaviti pojam integracije. Jedan od osnovnih oblika integracije, a ujedno i najvažnji za ovaj rad, jeste Evropska integracija. Evropska integracija je proces političke, pravne i ekonomske integracije država i regiona u Evropi. Pod tim pojmom danas se najčešće podrazumeva integracija u Evropsku uniju i Savet Evrope, ali i u druge međunarodne organizacije, poput Organizacije za evropsku bezbednost i saradnju (OEBS) ili regionalne inicijative, kao što je Sporazum o slobodnoj trgovini u Centralnoj Evropi (CEFTA).

Evrointegracije je proces i udruživanja naroda i zemalja Evrope u Evropsku uniju, kao ekonomsku, političku i postnacionalnu integraciju. Evrointegracije su deo procesa planetarne globalizacije i mondijalizacije. U savremenosti, formirana su tri mega regionalna oblika integracije u svetu: EU, Severnoamerička integracija i Pacifička integracija. Svaka od njih ima svoj centar, poluperiferiju i periferiju, sistem raspodele moći, strukture odlučivanja i slično. U uslovima razvoja savremenog društva ulaz u ove integracije postaje uslov ekonomskog i društvenog razvoja i napretka. Izvan njih narodi i države su prinudene na zaostajanje i marginalizaciju. [2] Evropska integracija u formi stvaranja Evropskih zajednica i Evropske unije proces je bez presedana u modernoj istoriji i savremenom dobu. Države i narodi Balkana su se uputili ka oblicima međusobne saradnje i povezivanja, kojima se delotvornije i sigurnije rešavaju životna pitanja građana. Ovakvo opredeljenje, koje je prvobitno obuhvatilo šest država zapadne Evrope, vremenom je postalo opredeljenje gotovo svih evropskih država. Evropska unija sada broji dvadeset sedam država članica, sa perspektivom proširenja. Države članice EU predstavljene su na slici.



Slika 1: Države članice EU

Zbog čega je ova forma integracije postala tako privlačna za evropske države i narode?
Odgovor na ovo pitanje obuhvata sledeće elemente:

1. Evropska unija predstavlja prevashodno mirnodopski i razvojni proces integracije, koji polazi od država kao „gospodara ugovora,, ali suštinski obuhvata veliki broj učesnika i korisnika, kao što su privredni subjekti, profesionalne asocijacije, političke organizacije, regioni, građansko društvo, javnost, građani kao pojedinci i dr;
2. Reč je o procesu koji uspešno izlazi u susret zahtevima globalizacije, dajući racionalan, efikasan i legitiman odgovor ovom istorijskom izazovu. Takav odgovor sadržan je u razvijenom pravnom sistemu, u demokratskoj institucionalizaciji i opšteprihvaćenoj proceduri odlučivanja i sprovođenja evropskih odluka;
3. Ovaj oblik svekolike integracije nije nasilan i nametnut, već je dobrovoljan sa stanovišta demokratske legitimnosti unutar svake aktuelne i potencijalne države članice EU;
4. Integracija se vrši postepeno, na osnovu dobro ispitanih i duboko promišljenih koraka, koji vode računa o interesima svih učesnika. To je metod koji je omogućio stalno produbljivanje i proširivanje integracionih procesa;
5. Krajnji cilj integracije je zadovoljenje interesa građana država članica, koji postepeno postaju građani Evrope. Na toj osnovi Evropa postepeno dobija svoj istorijski novi unutrašnji i spoljašnji identitet;
6. Čitav proces obavlja se u okvirima pravnih pravila, procedura i institucija kojima se afirmiše ideja nadnacionalnog zakonskog poretka i dobro uređene političke zajednice.
7. Kao za svaku evropsku državu, tako i za područje Balkana, Evropska unija predstavlja privlačno okruženje u čijem okviru on vidi šansu za razvoj i svoju mirnu budućnost. Ulaskom u nadnacionalnu političku zajednicu kakva je EU, umanjuje se mogućnost političke nestabilnosti koja može biti izazvana spoljašnjim faktorom, jer je država članica u poziciji da utiče na donošenje odluka koje se nje tiču. Najznačajniji argument u prilog unapređenja odnosa sa EU svakako je taj što će sam proces pridruživanja, a naravno i članstvo, osim ekonomskog razvoja, stvoriti uslove za opšti društveni razvoj.

Uključivanje u evropske integracione tokove - pridruživanje i pristupanje Evropskoj uniji - predstavlja strateško opredeljenje Balkana. Činjenica je, međutim, da nisu dovoljno poznati i objašnjeni uslovi koje je potrebno ispuniti da bi se unapredili odnosi sa EU. Stoga su politički akteri koji vode proces pridruživanja suočeni sa potrebom donošenja jasne strategije ispunjavanja uslova za pridruživanje i pristupanje EU, uz istovremeno informisanje javnosti i stvaranje političke i stručne podrške za korake koje je na ovom putu potrebno preduzeti.

PROCES GLOBALIZACIJE I INTEGRACIJE NA BALKANU

Iako se danas pojam "Balkan" kao jedna od geografskih regija Evrope polako napušta (regija je Jugoistočna Evropa), i dalje ga neki autori uzimaju kao regiju te postoji više definicija za ograničavanje, ali obično se smatra da Balkan sadrži barem kopnene delove Grčke (84% teritorije), Makedonije (celu teritoriju), Albanije (celu teritoriju), Srbije (73% teritorije bez Vojvodine), Crne Gore (celu teritoriju) Bugarske (celu teritoriju) i manjih delova Turske (Evropski deo 5%), Rumunije (oko 50 odsto, pokrajine Dobrudža, Vlaška i Moldavija), Hrvatske (47 odsto teritorije južno od Save i Kupe bez primorskih ostrva) i manji deo

Slovenije (23% na jugu, Kras i primorje), s ukupnom površinom od 550.000 km² i 53 miliona stanovnika. Regija je dobila ime po planini Balkan (Srbi je zovu *Stara Planina*), koja ide kroz centralnu Bugarsku i prelazi u istočnu Srbiju, dok samo ime "Balkan" dolazi od turske reči za planinu. [7] Zemlje koje se *neslužbeno* spominju kao deo Balkana su: Albanija 100% teritorije, Bosna i Hercegovina 100% teritorije, Bugarska 100% teritorije, Grčka 100% teritorije bez ostrva, Makedonija 100% teritorije, Srbija 80% teritorije, Turska, ali samo njen deo na evropskom kontinentu sa 5 % teritorije, Crna Gora 100 % teritorije. Ponekad se u okviru Balkana spominju i zemlje sa manje od 50 % teritorije na Balkanskom poluostrvu: Rumunija 9%, Hrvatska 45 % i Slovenija 25% . Druge zemlje koje ne spadaju u Balkan ali su blizu i/ili su igrale važnu ulogu u geopolitici, kulturi i istoriji Balkana su: Kipar, Mađarska, Austrija, Italija, Rusija. [7]



Slika 2: Zemlje Balkana

Balkan je kroz istoriju predstavljao granicu i most između naroda i kultura; region gde se seku različiti civilizacijski lukovi. Na njemu, u našoj savremenosti, dolazi do susreta i sukoba različitih globalnih, regionalnih i nacionalnih strategija razvoja i aktera. Balkan je po svom geopolitičkom položaju granica i most među narodima i državama, geopolitički krst između Severa i Juga, Istoka i Zapada. Njegov prirodni položaj upućuje na saradnju među narodima i državama. Međutim, valja reći da su brojni socijalni i politički akteri kroz istoriju različito delovali, često suprotno od inherentnih razvojnih i civilizacijskih potreba naroda na ovom području, dovodeći do sukoba, podela, zatvaranja, njegove dezintegracije. [3]

U našoj savremenosti region Balkana čini većina ekonomski najsiromašnijih i politički najnestabilnijih zemalja u Evropi. U *sociološkom smislu* on predstavlja evropsku periferiju i *svetsku poluperiferiju*, integralni deo zavisnih društava evropskog i svetskog Juga. Većina zemalja ovog regiona, više od 10 godina nalazi se u procesu tranzicije. Neke su bile preokupirane etničkim konfliktima i političkim fragmentacijama, ratom ili međunarodnim sankcijama, a neke, budući da su u neposrednom okruženju, pogođene su njihovim posledicama. Jednom reči, Balkan se danas nalazi između procesa retradicionalizacije i modernizacije, više okrenut prošlosti nego budućnosti. [1]

Proces globalizacije i integracije na prostoru Balkana sagledaćemo na osnovu istraživanja u funkciji projekta „Kulturni i etnički odnosi na Balkanu – mogućnosti regionalne i evropske integracije,, koji je realizovan na Institutu za sociologiju Filozofskog fakulteta u Nišu.

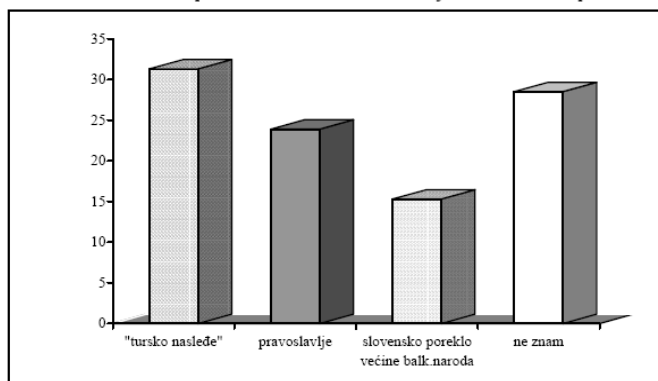
Kada se radi o značaju koji ispitanici pridaju pripadnosti širim celinama, na prvom mestu je pripadnost čovečanstvu, zatim sledi pripadnost državi, pa mestu u kome se živi. Evropska pripadnost je na četvrtom mestu, dok su na poslednjem mestu rangirane regionalna/pokrajinska pripadnost i pripadnost Balkanu (tabela br. 2).

Tabela 2: Percepcija značaja različitih nivoa pripadnosti (%)

	Veoma važna	Manje važna	Nevažna	Bez odgovora
Pripadnost mestu u kome živite	55,9	29,8	12,1	2,2
Regionalna/pokrajinska pripadnost	36,7	43,1	17,8	2,4
Pripadnost državi	58,1	29,0	9,8	3,2
Pripadnost Balkanu	32,3	46,3	18,9	2,5
Evropska pripadnost	53,5	32,3	11,8	2,4
Pripadnost čovečanstvu	75,4	32,3	11,8	2,9

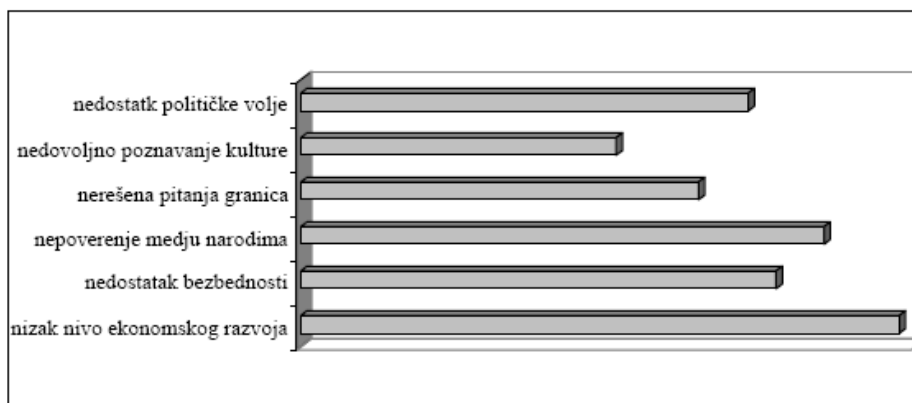
Rezultati istraživanja pokazuju da su najmanje razvijene regionalne integracije - balkanska i unutardržavna. U oba slučaja može se zaključiti da se regioni ne doživljavaju kao „prirodne, celine društvenog života. Kada se radi o Balkanu, pored negativne konotacije koja se vezuje za ovaj pojam, razloge treba tražiti u nerazvijenosti balkanskog regionalnog identiteta. Može se pretpostaviti da se slaba identifikacija javlja jer se dobrobit i prosperitet posmatraju u okviru drugih celina kao značajnih, a ne u okviru Balkana. [2]

Zajednička karakteristika svih zemalja Balkana je nastojanje da se uđe u Evropsku uniju (četiri zemlje Balkana su članice EU: Grčka, Slovenija, Rumunija i Bugarska, a ostale su kandidati ili potencijalni kandidati za članstvo). U tom kontekstu se govori o „ulasku u Evropu,“ pri čemu se pre svega misli na ulazak u evropske integracije, ali se često implicira da Balkan nije „prava Evropa“, odnosno da balkanski narodi moraju da promene i prilagode svoje vrednosti i način ponašanja da bi bili prihvaćeni kao deo Evrope. Najveći deo ispitanika (43,9%) smatra da je Balkan deo Evrope samo geografski, ali da mora mnogo da se razvije da bi postao stvarno deo Evropske civilizacije. Nasuprot tome, 37,5% ispitanika smatra da Balkan jeste, iako je ekonomski nerazvijeniji, deo Evrope po kulturi, tradiciji i načinu života. Stanovište, koje se ponekad može čuti u javnosti, da je Balkan kao kolevka evropske civilizacije, prva i prava Evropa, zastupa 18,2% ispitanika. Kada se radi o percepciji razlika između Balkana i Evrope, ono što po mišljenju ispitanika, „odvaja,“ ovaj prostor od ostatka Evrope je pre svega nasleđe iz perioda kada su ovi prostori bili deo Osmanlijskog carstva, zatim slede pravoslavlje i slovensko poreklo većine balkanskih naroda. [2].



Slika 3: Stavovi ispitanika o tome šta Balkan „odvaja“ od ostatka Evrope

Kada se radi o oblastima u kojima bi trebalo intenzivirati saradnju među balkanskim zemljama, većina ispitanika (80,13%) smatra da je to ekonomija, a na drugom mestu je izgradnja infrastrukture (44,10%). Zatim sledi saradnja u oblasti kulture i bezbednosti i vojne saradnje, dok je na poslednjem mestu saradnja u oblasti zaštite životne sredine. Ekonomija je oblast koja se smatra najvažnijom za intenziviranjem saradnje, ali, sa druge strane, nizak nivo ekonomskog razvoja po mišljenju ispitanika predstavlja najveću smetnju saradnji među balkanskim narodima. Nepoverenje među balkanskim narodima i nedostatak bezbednosti sledeći su faktori koji ometaju saradnju, a zatim sledi nedostatak političke volje i vizije. Nerešena pitanja granica i nedovoljno poznavanje kulture suseda su po mišljenju ispitanika na poslednjem mestu kao smetnja jačanju saradnje među balkanskim narodima. (Slika 4).



Slika 4: Smetnja saradnji među balkanskim narodima

Posle 1990. god. obim razmene između balkanskih zemalja je opao i one više saraduju sa zemljama izvan Balkana. Bez obzira na ovakve tendencije u unutarbalkanskoj saradnji, poslednjih godina izraženo je nekoliko inicijativa koje dolaze iz okruženja, od ne balkanskih zemalja i organizacija (EU, SAD, Rusije i drugih), i koje balkanske države različito preferiraju, odnosno u čijim projektima učestvuju u različitom obimu.

Tabela 3: Zemlje Jugoistočne Evrope – učešće u inicijativama za regionalnu saradnju

Zemlja	CEI	CEFTA	CMES	KJIE	RP	SECI	Pakt stabilnosti	Ukupno učešće u inicijativama
Bugarska	+	+	+	+	+	+	+	7
Rumunija	+	+	+	+	+	+	+	7
BiH	+	-	-	p	+	+	+	4+p
Srbija	-	-	-	+	+	-	-	2
Makedonija	+	-	-	+	+	+	+	5
Hrvatska	+	-	-	p	+	p	+	3+2p
Albanija	+	-	-	+	+	+	+	5
Grčka	-	-	+	+	+	+	+	5
Turska	-	-	+	+	+	+	+	5
Slovenija	+	+	-	-	+	+	+	5

Legenda:

CEI – Centralnoevropska inicijativa

CEFTA – Centralnoevropska zona slobodne trgovine

CMES – Crnomorska ekonomska saradnja

KJIE – Konferencija o stabilnosti, bezbednosti i dobrosusedstvu u jugoistočnoj Evropi

RP – Roajomonski proces o dobrosusedstvu i stabilnosti u JIE

+ učesnica ili član

- ne učestvuje

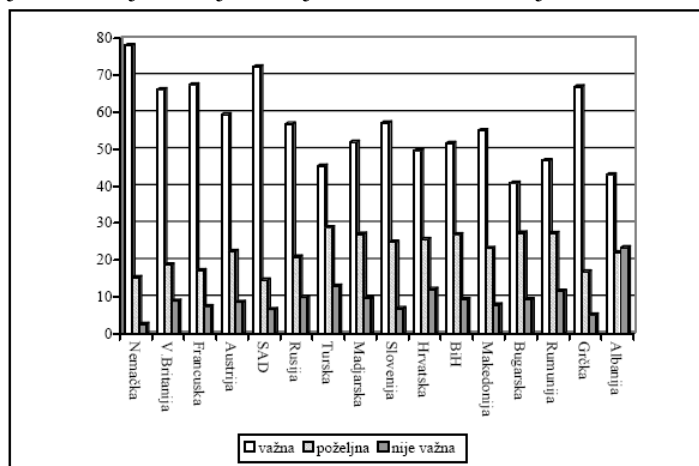
p – posmatrač

Polovina ispitanika smatra da će balkanske zemlje imati više koristi ako ostvare međusobnu saradnju, nego ako se orijentišu samo na EU i SAD, što je prikazano u sledećoj tabeli.

Tabela 4: Percepcija mogućnosti i ograničenja saradnje među balkanskim zemljama (%)

Modalitet	Slaže se	Neodlučan	Ne slaže se	Bez odgovora
Balkanske zemlje će imati više koristi ako ostvare međusobnu saradnju nego ako se orijentišu samo na EU i SAD	56,6	22,6	19	1,9
Saradnja balkanskih zemalja ne može da im donese mnogo koristi jer su previše male i siromašne	39,7	25,8	31,8	2,7
Saradnja balkanskih zemalja nije moguća jer među njima stalno dolazi do sukoba	33	22,4	42,4	2,2
Saradnja među balkanskim zemljama je moguća samo ako u njoj posreduju EU i SAD	34,5	25,4	36,9	3,2

Što se tiče saradnje sa ostalim zemljama, među prvih četiri nalaze se Nemačka, SAD, Francuska i Velika Britanija, ujedno i najrazvijenije zapadne zemlje, koje istovremeno imaju i najveći uticaj na uključivanje balkanskih zemalja u evro-atlanske integracije.



Slika 5: Procena važnosti saradnje sa pojedinim zemljama

ZAKLJUČAK

Najdublji razvojni interes naroda i država na Balkanu je da, polazeći od sopstvenih nacionalnih tradicija i zajedničkog interesa, kao i svojih komparativnih ekonomskih prednosti, izgrade autonomnu strategiju regionalnog razvoja, te da se kroz procese intenzivne saradnje, snažnije povežu i integrišu na Balkanu, a preko toga uključe i u evropske i svetske integracije.

Stvaranje novog imidža Balkana, izgradnja novog regionalnog identiteta je otvoren proces i povezan je sa procesima tranzicije i globalizacije u savremenosti. Bez obzira na svoju osobenu geoistoriju, Balkan sve više biva uključen u procese evropskih i svetskih integracija. Savremeni Balkan je u uslovima evrointegracije i globalizacije u procesu transformacije identiteta. Zbog toga svest o razvijanju autonomne strategije regionalnog razvoja i regionalnog identiteta predstavlja uslov za ekonomski razvoj balkanskih zemalja, političku stabilnost i bezbednost kao i uključenje u EU.

LITERATURA

1. Mitrović, Lj., Sudbina kulturnih i etničkih identiteta u procesima globalizacije i regionalizacije na balkanu, Filozofski fakultet Niš
2. Mitrović, Lj. Regionalni identitet i odnos aktera prema procesima globalizacije, regionalizacije i evrointegracije Balkana, Filozofski fakultet Niš
3. Mitrović, Lj., Sudbina kulturnih i etničkih identiteta u procesima globalizacije i regionalizacije na balkanu, Filozofski fakultet Niš
4. Thomas L. Friedman L., T. (1999), The Lexus and Olive Tree – understanding globalization, Farrar Straus and Giroux, New York, The Lexus and Olive Tree – understanding globalization
5. (<http://docs.google.com/viewer>)
6. (<http://sr.wikipedia.org/wiki/>)
7. (<http://sh.wikipedia.org/wiki/Balkan>)

SOCIJALNE TRANSFORMACIJE RAZVIJENIH ZEMALJA POD UTICAJEM PROMENA

UDK 316.422(100-775)

Dr Stojan Stojmirović

profesor, Beogradska poslovna Škola

APSTRAKT

Ljudsko društvo na zemaljskoj kugli nije homogeno, razlike su uočljive skoro sa svih relevantnih aspekata posmatranja. Ako prilazimo društvu sa aspekta razvijenosti, susrećemo društva koja su na pragu tzv. "informatičkog društva", pa do društava koja i dan danas žive u kamenom dobu. Kako nam je cilj da otkrijemo generatore promene društva, naše pažnje usmeravamo na one njegove segmente, odakle potiče većina promena, a to su razvijene zemlje.

Ako posmatramo razvijene zemlje danas i pre 100 godina, razlike koje možemo da uočimo su značajne. Ove razlike su posledica niza socijalnih transformacija. Ljudsko društvo do sada još nije zabeležilo takve promene u svojoj istoriji.

Ključne reči: *Razvijene zemlje, promene, društvo, ljudi, razlike.*

ABSTRACT

Human society on Earth is not homogeneous, the differences are noticeable almost with all relevant aspects of observation. If we approach society with aspect of development, we find societies which are on threshold of so called "IT society", but also societies that live today as if they were in stone Age. In order to discover generators of changes in society, our attention is drawn to those segments from which stem most of changes, and they are developed countries.

If we observe developed countries today and 100 years ago, the differences we can see are significant. These differences are consequences of series of social transformation. Up to now, human society has not yet noticed such changes in its history.

Keywords: *developed countries, changes, society, people, difference.*

Ljudsko društvo na zemaljskoj kugli nije homogeno, razlike su uočljive skoro sa svih relevantnih aspekata posmatranja. Ako prilazimo društvu sa aspekta razvijenosti, susrećemo društva koja su na pragu tzv. "informatičkog društva", pa do društava koja i dan danas žive u kamenom dobu. Kako nam je cilj da otkrijemo generatore promene društva, naše pažnje usmeravamo na one njegove segmente, odakle potiče većina promena, a to su razvijene zemlje.

Ako posmatramo razvijene zemlje danas i pre 100 godina, razlike koje možemo da uočimo su značajne. Ove razlike su posledica niza socijalnih transformacija. Ljudsko društvo do sada još nije zabeležilo takve promene u svojoj istoriji.

Mnogo manje i mnogo sporije socijalne promene u prošlosti, prouzrokovale su žestoke intelektualne i društvene krize, revolucije, građanske ratove,... Ekstremne socijalne transformacije ovog veka jedva da su prouzrokovale komercijalna, uzbuđenja, socijalne frikcije i pažnje intelektualaca, političara, štampe, javnosti.

Na kraju XX veka možemo reći da je verovatno ovaj vek bio u ljudskoj istoriji najsvirepiji, najžešći, sa svojim svetskim i građanskim ratovima, masovnim ubijanjima, torturama, etničkim i drugim čistkama, genocidima,... Ali, ova silna ubijanja, teror i svi oni

užasi, kako činjenice pokazuju, bili su besmisleni. "Veliki lideri" XX veka Hitler, Staljin, Mao... su samo uništavali, ali nisu stvorili ništa.

Zaista, ovaj vek je pokazao nešto, a to je bezvrednost politike. Prema *P. Drucker-u*: "čak bi i najdogmatičniji vernik istorijskog determinizma imao veoma težak zadatak da objasni političke i ideološke uticaje na socijalne transformacije, ali i suprotno, da su socijalne transformacije imale bitan uticaj na ideologije i politiku."

Pre sto godina, u svim zemljama, *poljoprivrednici* su bili najveća posebna radna grupa. Uoči I svetskog rata industrijske zemlje su zavisile od uvoza hrane (izuzetak su bile SAD). Danas je samo Japan veliki uvoznik hrane, dok ostale razvijene zemlje imaju višak proizvedene hrane. Nasuprot rapidnom rastu gradskog stanovništva, proizvodnja hrane je za 8 do 10 puta veća nego što je bila na početku ovog veka. U međuvremenu, poljoprivredno stanovništvo je palo ispod 5%. U tom delu, u SAD farmeri čine samo 2% od radno sposobnog stanovništva, od kojih samo pola proizvode hranu. Tradicionalni farmeri postepeno iščezavaju, a oni koji još postoje preživljavaju zahvaljujući velikim državnim subvencijama.

Na kraju prošlog veka, druga najveća posebna grupa radnika u razvijenim zemljama, bila je *posluga u domaćinstvima*. Ova socijalna grupa je shvatana kao prirodna pojava. Dok su farmeri opadali po broju, posluga u domaćinstvima raste sve do I svetskog rata, da bi 10 do 15 godina kasnije, posluga koja je živela u domaćinstvima potpuno iščezla.

Farmeri i posluga nisu bili samo najveće, nego i najstarije socijalne grupe. Kroz vekove, ove grupe su bile osnova ekonomije i društva, kao i baza savremene civilizacije. Danas, na kraju XX veka, farmeri su nostalgija, a posluga u domaćinstvima čak nije ni to. Ove ogromne transformacije u svim razvijenim zemljama su se desile u najvećoj tišini, bez velikih tenzija i građanskih ratova.

Na početku ovog veka *industrijski radnici* su jedva приметljiva grupa, njihov broj više nego deset puta zaostaje za brojem poljoprivrednih radnika. Relativno mali po broju, bili su ekstremno vidljivi, pokazali su visoku organizovanost (na primerima štrajkova) i to ih je činilo KLASOM. U istoriji čovečanstva, industrijski radnici su prva "donja klasa" koja se brzo organizovala i ostala organizovana. Farmeri i posluga, iako su bili svugde, kao klasa nisu postojali. Oni su živeli u malim, međusobno izolovanim grupama, tako da nisu ni mogli da se organizuju.

U istoriji čovečanstva nije bilo ni jedne socijalne grupe čiji je broj tako brzo porastao i tako brzo opadao, kao što su to industrijski radnici. Kad je K. Marks umro (1883.) pravih industrijskih radnika je bilo malo, zanatlije su radile u radionicama sa nekoliko desetina zaposlenih. Dvadeset godina kasnije, fabrike zapošljavaju stotine, pa i do više hiljada radnika. Ovi radnici su bili pravi proleter:

- bez socijalne pozicije
- bez političke, ekonomske i kupovne moći

Pre sto godina ovi radnici nisu imali: penzije, plaćeni odmor, plaćeni prekovremeni i noćni rad, zatim, nisu posedovali zdravstveno osiguranje, kompenzaciju za slučaj nezaposlenosti i radili su najmanje 3000 časova godišnje. Prvi zakoni koji idu u prilog ovim radnicima, određuju radnu nedelju sa 6 radnih dana po 11 sati rada dnevno, što je predstavljalo veliki napredak u položaju ovih radnika.

Pedeset godina kasnije, sredinom ovog veka, industrijski radnici postaju najveća socijalna grupa u razvijenim zemljama, a postaju dominantni i u socijalističkim zemljama. Emancipovani i poštovani, industrijski radnici čine srednju klasu u razvijenim zemljama, a u SAD jedan njihov značajan deo ulazi i u više klase. Oni imaju značajnu političku moć, na primer u Velikoj Britaniji u to vreme imaju veću moć i od predsednika Vlade.

Nakon izvesnog vremena broj industrijskih radnika u razvijenim zemljama počinje da stagnira i pokazuje blag pad do 80-ih godina, da bi kasnije počelo njihovo brzo opadanje, što traje i danas. Prognozeri predviđaju da će se njihov broj stabilizovati oko vrednosti od 8 do 15% radno sposobnog stanovništva u razvijenim zemljama.

Industrijski radnici, za razliku od posluga u domaćinstvima neće nestati, kao što neće nestati ni proizvođači hrane, ali njihova uloga će biti znatno izmenjena. Od budućih industrijskih radnika se zahteva da u većoj meri koriste svoja tehnološka znanja, nego svoje ruke. Takođe, njihova moć bitno opada, jer kao klasa nestaju i svode se na jednu od mnogih interesnih grupa.

Marksisti su predviđali nemire, revolucije i rušenja, kao i neprekidna destabilizovanja društva, usled rasta broja i značaja industrijskih radnika. Nastajanje klase industrijskih radnika je zapravo bilo mirno i bez značajnijih poremećaja. Svetski ratovi, građanski ratovi, etnička čišćenja, genocidi, itd. su nastali odozgo, a ne iz transformacije društva. Industrijski radnici su, nasuprot očekivanjima marksista, bili stabilizacioni činilac razvoja u XX veku.

Na kraju prošlog veka, kako je već spomenuto, industrijski radnici su imali malo prava, radili su mnogo i bili su eksplatisani. Ipak nisu bili najeksplatisanija socijalna grupa. Poljoprivredni radnici su bili u još nepovoljnijem položaju, a da ne govorimo o posluzi u domaćinstvima koja je bila još više eksplatisana.

Rast broja industrijskih radnika, bila je šansa i za poljoprivredne radnike i za poslugu da poboljšaju svoj položaj. Koncentracija rada i radnika je omogućila da se više pažnje posveti efikasnosti i efektivnosti rada, što je rezultiralo povećanje godišnje produktivnosti od 3÷4%. Za više od sto godina ovo rezultira u 50 puta povećanom obimu proizvodnje po jednom radniku. Na ovome se zasniva ceo ekonomski i društveni dobitak ovog veka. Međutim, ko su uživaoci (dobitnici) ovog dobitka? Glavni dobitnici su industrijski radnici. Pola od dobitka je u vidu smanjivanja vremena rada (sada se radi manje nego pola radnog vremena od pre sto godina), a dvadeset i pet puta je povećana realna vrednost zarada (plata) industrijskih radnika za sto godina. Ova činjenica nam jasno kazuje zašto je rast broja industrijskih radnika protekao mirno, a ne kroz revolucije. Ali, zašto je mirno njihovo intenzivno opadanje?

Nova socijalna grupa koja počinje da dominira su: radnici znanja ("knowledge workers: - termin po prvi put koristi Peter Drucker 1959. godine u svojoj knjizi " The Landmarks of Tomorrow" - Međaši sutrašnjice).

Na kraju XX veka ova grupa u SAD već broji više od 1/3 radno sposobnog stanovništva. Radnici znanja su bitno bolje plaćeni od industrijskih radnika i imaju bitno veće šanse u novim izazovima. Nastajanje nove klase za industrijske radnike nije šansa, već je veliki izazov. Većina novih poslova postavljaju zahteve za formalnim kvalifikacijama, sposobnosti neprekidnog učenja i primene novih znanja. Novi poslovi zahtevaju različit pristup, novi način razmišljanja i stvaranje navika kontinualnog učenja.

U prošlosti su farmeri i posluga u domaćinstvima, za dve do tri godine, naučili sve ono što im je kasnije bilo potrebno za uspešno obavljanje poslova do kraja života. U slučaju industrijskih radnika ova obuka je ponekad trajala samo nekoliko nedelja, a retko i duže od nekoliko meseci. Ostalo je činila praksa i iskustvo.

Poslovi znanja, a većinom i poslovi usluga, nisu zasnivani na iskustvu, već na učenju. Pristup ovim poslovima je moguć samo posredstvom formalnog obrazovanja ili treninga. Zamenjeni industrijski radnici ne mogu neposredno da dođu do poslova znanja, kao što su farmeri i posluga u prošlosti dolazili do industrijskih poslova. Oni moraju da savladaju velike prepreke, a to su njihove sopstvene navike, verovanja i izgrađene vrednosti.

Ove promene nisu jednostavne socijalne promene, već predstavljaju mnogo više od toga. Mi sada ne znamo šta će biti vrednosti novog društva, sa kakvim će se problemima suočavati i kojim će ciljevima težiti. Jedino što znamo je to da će oni biti znatno drugačiji.

Nije daleko dan kada će u razvijenim zemljama radnici znanja biti najveća posebna socijalna grupa. Verovatno je da ova socijalna grupa neće biti veća od svih ostalih i verovatno da neće biti vladajuća grupa, ali je veoma izvesno da će biti vodeća grupa. Karakteristike, socijalne pozicije, sistem vrednosti i očekivanja radnika znanja bitno se razlikuju od bilo koje do sada postojeće socijalne grupe.

Kao prvo, do poslova, zaposlenja i socijalnih pozicija radnici znanja dolaze posredstvom formalnog obrazovanja. Teoretska znanja i veštine se sintetizuju. Potrebna znanja će u budućnosti još više varirati po sadržaju, obimu i oblasti primene, od zanimanja do zanimanja.

Najznačajnija posledica ovih promena je ta, da obrazovanje postaje centar društva znanja, a školstvo ključna institucija. Intenzivno se nameću sledeća pitanja:

- Koja su znanja neophodna za svakog od nas?
- Koja kompozicija znanja je potrebna za pojedine struke, zanimanja i profesije?
- Šta je "kvalitet" u učenju i obučavanju?

Sticanje i distribucija znanja u društvu znanja preuzima ulogu sticanja i distribucije imovine i prihoda kapitalističkog društva. Mada je obrazovanje najznačajnija funkcija budućeg društva, školstvo ne mora biti najvažnije, jer se većina novih saznanja stiče van klasičnih školskih institucija. Zahtevi kvaliteta i efektivnosti školstva postaju bitni za celo društvo, koje više ne može da se prepusti profesionalnim pedagozima.

Uspešnost društva znanja prvenstveno će zavisiti od produktivnosti radnika znanja, koji u velikoj meri određuju i produktivnost ostalog dela društva. Opšta konkurencija zahteva da svi imaju isti pristup obrazovanju, bez obzira na pol, starost i poreklo. Učenje postaje glavni alat svakog pojedinca. U društvu gde je znanje pristupačno svakome, više nema izgovora za slabu efektivnost i neefikasnost.

Da bi znanje bilo efektivno i efikasno, neophodno je da bude specijalizovano. A specijalno znanje je uvek specifično i neprimenljivo na bilo šta drugo, što zahteva da ljudi s vremena na vreme uče nove specijalnosti. Pored efikasnosti i efektivnosti, znanje treba da bude i produktivno, što predpostavlja integraciju specijalističkih znanja.

Integracija radnika znanja je ostvariva, ako specijalisti *rade u timovima* i imaju *pristup organizacijama*.

U današnje vreme mnogo se priča o timovima i o timskom radu i neretko se čuje da mi ranije nikada nismo radili u timovima. Ali, u stvarnosti, ljudsko društvo je uvek radilo u timovima. Zemljoradnik je morao da ima ženu, žena muža, njih dvoje su radili u timu, takođe su radili u timu sa svojim radnicima i kućnom poslugom (ako su ih imali). Zanatliji je takođe bila potrebna žena, sa kojom je radio u timu. On je brinuo o zanatskim poslovima, a ona je vodila računa o kupcima, učenicima, kalfama i o celom poslovanju.

U vezi timskog rada postoji i veoma raširena zabluda, da postoji samo jedna vrsta tima. U stvarnosti postoji mnogo različitih timova, među kojima su i nekoliko karakterističnih. Možda ovo proizilazi iz toga da su radnici uvek bili u centru pažnje, a ne timovi. Sada se pažnja premešta na timove, jer su oni taj instrument sa kojim specijalizovana znanja postaju upotrebljiva i efikasna. Sa ovim se bitno menja i njihova osnovna uloga, oni postaju *osnovna jedinica rada*, a ne individualni članovi tima.

Premeštanjem naglaska sa ličnog na timski rad i menadžeri i specijalisti se susreću sa novim izazovima. Pre svega, moraju se upoznati sa suštinom timskog rada, sa vrstama timova, kako se timovi stvaraju za određene svrhe i ciljeve, kako mogu da odrede kapacitet, jačinu i performanse tima, koji su kriterijumi pri stvaranju ili izboru timova itd. Za specijaliste je važno da nauče kako da se uklope u različite timove, da bi njihova znanja bila što efikasnija.

Za istraživače se otvara široko polje istraživanja, jer su sadašnja teoretska i praktična znanja o timovima i timskom radu su tek u pojoju.

Da bi rad radnika znanja bio produktivan, zahteva se da specijalisti, pored toga što rade u timovima, imaju i pristup organizacijama. Rad znanja koji je dominantno specijalistički, sam ne može ništa da stvara. Stoga je neophodno da specijalisti rade u organizacijama. Samo organizacija može da obezbedi onu kontinualnost koja je neophodna da radnici znanja budu efektivni i da specijalistička znanja integriše u korisne ishode, rezultate.

Pristup organizaciji, radnici znanja mogu da ostvare na više načina: mogu da budu konsultanti, da izvode razne usluge ili da budu zaposleni u njoj. U društvu znanja pojedinci, specijalisti su dominantni centri troškova, a organizacija je ta koja ostvaruje rezultate, zahvaljujući svojoj izgrađenosti, ponašanju i Menadžmentu.

Na putu do društva znanja nastaju bitne promene i u ulogama pojedinaca u odnosu na organizacije. Tradicionalno društvo, pre pojave industrijskih radnika nije bilo društvo nezavisnih. U istoriji većina ljudi su bili zavisni, ali oni nisu radili za organizaciju. Oni su uvek radili za vlasnika, kao sluge, kmetovi ili najamni radnici na farmama, kao radnici u zanatskim radionicama ili kao trgovački pomoćnici u trgovačkim radnjama. Oni su radili za "gazdu", što su činili i industrijski radnici pre sto godina.

U ovom veku, "gazde" se zamenjuju šefovima, koji su imali takođe svoje šefove. Većina ovih šefova kao i industrijski radnici, bili su zaposleni u organizaciji. Organizacije takođe doživljavaju intenzivne promene i postaju ključni činilac opšteg društvenog razvoja. Organizacija poseduje brojne karakteristike koje se mogu prepoznati i u slučaju zajednica i društva, ali ima i nekoliko bitnih razlika. Na primer, dok zajednica u potpunosti prisvaja pojedinca, on istovremeno može da pripada većem broju organizacija. Pristup ili napuštanje organizacija je dobrovoljno, dok to nije slučaj sa zajednicama.

Sa pojavom društva znanja, celo društvo teži da bude društvo organizacija. To nije slučajno, jer većina nas već danas radi u nekoj organizaciji ili radi za neku organizaciju. Ne samo život, već i efikasnost rada i delovanja pojedinca, bitno zavisi od mogućnosti pristupa organizacijama, a time i opšta društvena efikasnost.

Društvo znanja postaje i društvo organizacija u kome se svaki poseban zadatak realizuje u, i putem organizacija.

Radnici znanja u budućnosti će da provode ceo svoj radni vek ili bar veći njegov deo, kao zaposleni u različitim organizacijama. Pojedinačno, svaki radnik znanja zavisi od posla, i za obavljeni posao dobija platu. Ako u organizaciji postoji posao koji on može profesionalno da uradi, njega zapošljavaju, ali ga i otpuštaju kada takvog posla više nema. Pojedinačno, radnici znanja su u najamnom odnosu, ali kolektivno postaju glavni kapitalisti, delom putem svojih penzijskih fondova, a delom putem različitih oblika štednji. Zaposleni postaju vlasnici sredstava za proizvodnju i problemi klasične ekonomije: sukob kapitala i platnog fonda u izvornom obliku, nestaju, a time i mnogi modeli ekonomija koje se zasnivaju na novim pretpostavkama.

Jedan od fundamentalnih obeležja novog društva je da su radnici znanja vlasnici ključnog činioca proizvodnje, odnosno stvaranja, a to je ono profesionalno znanje, bez kojeg su mašine i alati, bez obzira na njihove savršenosti, bezvredni. To znači da naglasak u investiranjima prelazi sa mašina i alata, na znanje.

Da bi ostale konkurentne, organizacije su prinuđene da za svoje poslove traže najbolja adekvatna znanja na tržištu. Kako se znanje sporije stiće od stvaranja dobara, potreba za radnicima znanja će se sve više povećavati i zapravo efikasnost učenja će biti glavni ograničavajući činilac razvoja.

U društvu znanja, timovi i organizacije postaju sve značajnije, a time i njihov centralni organ: *menadžment*. Osnovna uloga Menadžmenta je da integriše ljude, koji poseduju različita znanja, da stvaraju proizvode ili pružaju usluge atraktivne za tržište, pre i efikasnije od konkurencije. Da bi menadžeri to mogli da ostvare, i oni sami moraju imati potrebna znanja i veštine, kao što su:

- postavljanje ciljeva
- stvaranje sistema (organizacije, tima, itd.) sa kojima se postavljeni cilj može ostvariti
- vođenje sistema do ostvarivanja ciljeva.

Menadžment, kao praksa, je veoma star, ali tek nakon II svetskog rata postaje naučna disciplina. Suština Menadžmenta je da učini znanje produktivnim.

Ljudsko društvo se na svom putu transformacije ka društvu znanja, fundamentalno menja. Oni delovi društva koji su rešavali određene probleme postepeno nestaju, a novi još nisu na vidiku. Društvo znanja, mobilno i kompetitivno sa mnogo aspekata, daje šanse za uspeh, ali će uvek biti i onih koji će biti neuspešni ili nedovoljno uspešni, sa nizom svojih ličnih, ali i društvenih problema. Dosadašnja iskustva pokazuju da, ni vlade ni organizacije ne rešavaju društvene probleme na zadovoljavajući način. Stoga su glavna pitanja za dolazeće društvo znanja:

"Ko, sa čime i kao će da reši nagomilane sadašnje i očekivane buduće probleme društva? Ko može da preuzima odgovornosti za neuspeh u rešavanju društvenih problema?"

Sve promene sveta, bilo kog porekla imaju svoje odražaje na ljudsko društvo i menjaju strukturu, vrednosni sistem i ponašanje društva. Strukturalne promene su od posebnog značaja, jer nam omogućuju da lakše uočavamo neke zakonitosti u promenama. U prethodnom opisane su najznačajnije promene, a slika 1-4 prikazuje socijalne transformacije XX veka putem promena strukture zaposlenih u razvijenim zemljama sveta.

LITERATURA

1. Radovanović T., Stojmirović LJ., Stojmirović S. (2010), Metodologija, Methodology, BPS, Belgrade Business School, Beograd, Belgrade
2. Drucker P. (2006), Moj pogled na menadžment, Management from my point of view, Adižes, Novi Sad.
3. Hammer, Michael, and Champy, James. Reengineering the Corporation. New York: Harper, 1993.
4. Mintzberg, H. Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations (New York; Free Press, 1989).
5. Drucker, P. F. "Entrepreneurship in Business Enterprise." Journal of business Policy
6. Drucker, P. F. "The Theory of the Business." Harvard Business Review (September October, 1994:).
7. Nonaka, I., and Takeuchi, H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation (New York: Oxford University Press, 1995).
8. Senge, Peter, et al. The Fifth Discipline Fieldbook. New York: Doubleday Currency, 1994.
9. Senge, Peter. The Fifth Discipline. New York: Doubleday Currency, 1990.

ОПШТЕСТВЕНАТА ОДГОВОРНОСТ И ДЕЛОВНАТА ЕТИКА

UDK 005.35:174

М-р Мирослав Стојанов

СОТУ „Ѓорѓи Наумов“ – Битола

miroslav_stojanov@yahoo.com

АПСТРАКТ

Корпоративната општествена одговорност подразбира партиципација на организациите, за подобрување на квалитетот за живеење во средината и за своите вработени. Таа е тесно поврзана и со етичките вредности на организацијата и на менаџментот кои нив ги водат.

Традиционалното поимање на општествената одговорност кое подразбира превземање акции за помош на социјално економски загрозени таргет групи се заменува со изготвување осмислен концепт на целосна и континуирана акција на фирмите. При тоа на ваквиот феномен не треба да се гледа само од етички и хуманитарен аспект, туку и од аспект на развој на самата фирма, со градење на имиџ на фирма која се грижи за потребите на своите сегашни и идни корисници. Фирмите се повеќе, но се уште недоволно го прифаќаат социо - економскиот модел на своја презентација, кој се карактеризира со фокусираност на градење позитивни и соработливи односи со населението, на сметка на исклучиво фаворизирање на профитниот модел.

Секоја фирма која држи до себе и до својот имиџ како општествено одговорен субјект треба да развива проактивен однос кон потребите на заедницата, при тоа градејќи го индивидуалниот организациски етички кодекс, кој може да биде модел кој ќе го користат и други фирми. Етичкиот кодекс треба да поаѓа од потребите на вработените и фирмата и од потребите на заедницата. Со практикување на интегриран филантропски пристап во најшироко значење, фирмата, ја зајакнува својата присутност во заедницата, која неа ја доживува како партнер со кого може долгорочно да соработува.

Клучни зборови: *Општествена одговорност, деловна етика, етички кодекс, менаџмент, корисници.*

ABSTRAKT

The corporate social responsibility understands participation in organizations with the purpose of improving the quality of living both in the environment and for the employees. It is closely related to the ethical values of the organization and the management.

The traditional understanding of social responsibility which underlines taking actions to help socially and economically impaired target groups is gradually being replaced by preparing a well thought-of concept of complete and continuous action by the companies. This phenomenon is not to be viewed only from the ethical and humanitarian aspects, but also from an aspect of the development of the company itself, by building an image of a company that cares about the needs of its present and also its prospective users. The companies are gradually increasing, but it is still not enough, the degree of acceptance of the socio-economic model of their presentation which is characterized by focusing on building positive and collaborative relations with people, at the account of exclusive prioritization of the profit model.

Every company caring about itself and its image as a socially accountable factor, should be developing a proactive attitude towards the needs of the community, at the same time building its individual organization ethical code that could become an acceptable model for other companies, too. The ethical code should be starting with the employees needs and the need of the community. By practicing an integrated philanthropic approach in its broadest sense, the company confirms its presence in the community which takes it as a partner with whom a long-lasting cooperation is possible.

Key words: *social responsibility, business ethics, ethical code, management, users.*

ОПШТЕСТВЕНАТА ОДГОВОРНОСТ И ДЕЛОВНАТА ЕТИКА

Општествено одговорните претпријатија, во својата мисија за работа, освен за профитот треба да имаат во предвид два аспекти кои за секое претпријатие или организација се круцијални.

Едниот аспект на општествено одговорните претпријатија е грижата за своите вработени. Грижата за нив не значи само фокусирање на нивните плати, туку и грижа за нивниот работен стандард, условите за работа, подобрување на нивните работни компетенции, професионалното промовирање, градење на ефикасни и ефективни тимови и сл. За сите вакви активности, потребно е да постои изграден систем во претпријатието, кој ќе функционира континуирано со изграден акционен план. Активниот план треба да произлегува од поставените визија и мисија на претпријатието. Ако вработените препријатието каде работаат го доживуваат како средина во која освен што се финансиски задоволни, туку и средина која се грижи и за нивните други потреби, тогаш тие многу повеќе емотивно се поврзуваат со него и се мотивираат многу повеќе да вложат во неговиот развој. Во својата стратегија за развој посебно за развојот на човековите ресурси, организациите треба да обрнуваат внимание и на грижата за семејствата на вработените.

Треба да истакнеме дека ваквите активности кои се наведуваат во КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРАТА, а во некои претпријатије веќе се години наназад се секојдневна практика, во дел од претпријатијата во Македонија, уште во социјалистичкиот систем беа присутни. За таа цел поголемите фирми за потребите на своите вработени имаа свои одморалишта, за потребите на децата на вработените жени отвораа градинки и забавишта, доделуваа стипендии за надарените студенти, се грижеа за стручното усовршување и напредување на вработените и сл.

Во делот на интерната мотивација и внатрешната кохезија на претпријатието важно е претпријатијата грижата за своите вработени да ја манифестираат и со позитивна дискриминација, со почитување на нивните човекови права, малцинските права и родовата застапеност. Претпријатијата треба да имаат изградено процедури за разрешување на конфликтите и надминување на недоразбирањата кои можат да ја нарушат добрата работна и меѓучовечка клима.

Другиот аспект кој е применлив во општествено одговорните претпријатија е градењето колаборативни односи со заедницата. Градењето вакви односи зависи од делувањето и активностите на претпријатијата, како и пласманот на нивните производи и услуги. Доколку претпријатијата со својата понуда се присутни со поголема географска покриеност, тогаш овие односи треба да се развиваат и да бидат насочени на поголема целна група. Градењето на позитивни партнерски односи има голема значење за поголема продажба на производите и услугите на претпријатијата. Податоците од реализираното истражување покажуваат дека респондентите имаат поголема доверба во производите и услугите на претпријатијата и фирмите кои манифестираат поголема активност и грижа за целните групи (граѓаните) отколку во претпријатијата кои на се одликуваат со вакви активности. Општествено одговорните претпријатија создаваат вредности кои се значајни за заедницата, вообичаено преку реализација на изготвени акциски планови за континуирана присутност во заедницата со филантропски активности од најразличен вид.

Како посебен дел од аспект е грижата за еколошките проблеми на заедницата и превземање на еколошки одржливи активности, превземање активности за обновување на природните ресурси и др.

Општествено одговорните претпријатија треба да се залагаат за еднаков пристап кон сето она што општеството треба да им го обезбеди на граѓаните. Терминолошки овој процес се означува како социјална инклузија и е многу пати насочен кон обезбедување најчесто финансиски средства за оние кои се најмаргинализирани – општествено исклучени, кои немаат подеднакви можности за личен развој, како и на лицата кои се на прагот на сиромаштијата.

Целите на општествено одговорните претпријатија во делот на подобрувањето на животот во заедницата, треба да бидат во коралација со целите кои ги има поставено владата. Исто така, општествено одговорните претпријатија треба многу повеќе да соработуваат и со граѓанскиот сектор. Со заедничка акција на владата, невладините организации и претпријатијата може да се зборува за одржлив развој на заедницата, а на тој начин претпријатијата ја зголемуваат довербата кај граѓаните за своите производи и услуги, како и за својот имиџ. Терминот корпоративно граѓанство во наредниот период треба се повеќе кај сите да привлекува внимание. Поминува времето кога само квалитетот на производот него го продаваше, сега конзументите стануваат поселективни во купувањето на производот и услугата.

Добрите практики а сето она што се покажало како издржано, квалитетно и корисно како за претпријатијата, така и за граѓаните, треба да служат како пример за претпријатијата кои во наредниот период многу повеќе да се фокусираат на овој дел кој во крајна линија го зголемуваат нивниот профит. Се покажува дека добрите практики најзначајни ефекти постигнуваат во еколошката и социјалната сфера.

Општествено одговорните претпријатија обрнуваат внимание не само на ефектите на нивното делување на заедницата, туку и одговорноста и активностите на фирмите со кои тие соработуваат. Се случува бизнисот на претпријатието познато по своите филантропски активности да не се развива онака како што го има предвидено менаџерскиот тим да не се одвива онака како што е предвиден заради тоа што за партнери има вклучено фирми, претпријатија и сл. кои кај конзументите или корисниците има лош имиџ.

За поткрепа на тезата дека претпријатијата треба да обрнуваат големо внимание во градењето на својот имиџ може да послужат податоците од истражувањето реализирано со учениците во СОГУ Ѓорѓи Наумов од Битола. Тема на истражувањето беше општествената одговорност на претпријатијата. Истражувањето се реализираше во учебната 2011 – 12 година во месеците февруари и март, со учениците кои во наставната програма го имаат предметот Бизнис. Предметот е застапен со два часа неделно во трета и во четврта година, со два часа неделен фонд. Во трета година годишно е застапен со 72 часа, а во четврта бидејќи на матурантите учебната година им завршува на 20 мај – 66 часа годишно. Помал број од добиените резултати кои одат во прилог на тезата за етичката одговорност на претпријатијата се презентираат во трудот. Бидејќи учениците од средните стручни училишта немаат наставен предмет етика, учениците беа поделени на две групи. Едната група беше експериментална група и со неа се реализираа два часа по етика, а другата група беше контролна која не слушаше содржини од етиката. Со експерименталната група се реализираа содржините: што е морал, добро и зло, културата како систем на вредности, слобода, љубов, етос и норми на однесување.

ЦЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Да се утврдат перцепциите на учениците од двете групи за значењето на општествено одговорните претпријатија.

ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Триста ученици од трета и четврта година поделени во две групи. Експериментална – 150 и контролна 150 ученици.

ТЕХНИКИ И ИНСТРУМАНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Анкета и анкетен прашалник.

ДОБИЕНИ РЕЗУЛТАТИ

На прашањето: Дали би купиле производ од претпријатие каде што работното време на работниците е подолго од 8 часа, сите 350 анкетирани ученици се изјаснија дека нема да купат производ од тоа претпријатие.

На прашањето Што би направиле тие кога би имале можност да одлучуваат за ваквите претпријатија, 85% од анкетираниите се изјаснија дека ќе ги затворат таквите фирми, 7% дека ќе ги казнат, а 8% ќе ги бојкотираат нивните производи и ќе им прават лоша реклама.

На прашањето Дали оправдуваат деца кои немаат наполнето 18 години да работат како физички работници, сите 350 ученици не го оправдуваат тоа.

На прашањето: Од какво претпријатие, фирма и сл. би купиле некој производ или услуга, 92% од респондентите одговорија дека тоа ќе биде претпријатие кое е препознатливо во средината со квалитетот и со филантропските активности.

Податоците покажуваат дека и младите стануваат селективни и дека го бираат она што им е не само нив во корист, туку и на заедницата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. *Успешни претпријатија во успешно општество* – Центар за регионални истражувања и соработка – www.studiorum.org.mk
2. *Како да подготвите извештај за општествена одговорност на претпријатието* – Институт за корпоративна општествена одговорност
3. *Водич – Општествена одговорност на претпријатијата предизвик или дополнителен ризик?* Координативно тело за општествена одговорност на претпријатијата
4. <http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index.htm>
5. <http://www.novonordisk.com/sustainability/reports/reports.asp>

ВЛИЈАНИЕТО НА НЕВРАБОТЕНОСТА ВО ЕКОНОМСКИОТ РАЗВОЈ ВО ПОЛОШКИОТ РЕГИОН

UDK 330.341:331.56]:519.246.8(497.75.,2002/10”)

М-р Елсана Аќифи

Државен универзитет во Тетово

elsanaejupi@yahoo.com

М-р Раметула Ферати

Државен универзитет во Тетово

rametula_ferati@yahoo.com

М-р Арѓина Каремани

Државен универзитет во Тетово

argjina_20@hotmail.com

АПСТРАКТ

Со овој труд ќе го истражуваме односот помеѓу невработеноста и економскиот развој во Република Македонија – Полошкиот регион. Податоците кои ќе ги користиме за ова истражување ќе ги обезбедуваме од разни релевантни извори во период од 2002-2010 год. Со користење на техниката на временски серии ќе го тестираме односот помеѓу невработеноста и економскиот раст. Со помош на регресивна анализа ќе го анализираме влијанието на невработеноста на економскиот раст во полошкиот регион.

Неколку автори кои работела на ова проблематика, со помош на емпириски анализи, укажуваат дека невработеноста е тесно поврзана со економскиот раст.

Очекуваните резултати од истражувањето покажуваат дека невработеноста е важен фактор кој влијае на економскиот развој на една земја. Земјите кои имаат мала стапка на невработеност се поразвиени.

Клучни зборови: *Невработеност, економски развој, економската политика.*

ABSTRACT

This paper will explore the relationship between unemployment and economic development in the Republic of Macedonia – Polog region. The data will be used for this study will supply from various sources in the relevant period of 2002-2010 years. Using technique of the time series we will test the relationship between unemployment and economic growth. With the help of regression analysis we will analyze how impact unemployment on economic growth in Polog region. Several authors with the aid of empirical analyzes that worked on this issue shows that unemployment is closely linked to economic growth.

Expected results of the survey shows that unemployment is an important factor that is impact on economic development of a country. Countries that have a low unemployment rate are developed.

Keywords: *Unemployment, economic development, economic policy*

ВОВЕД

Невработеноста, како општа општествена појава, долго време е присатна во сите земји на светот, кај сите нации и држави независно од нивото на економскиот развој. Меѓутоа, таа во одредена фаза на општествениот развој се појавува со различен интензитет и често пати, многу држави се приморани да направат голема мобилизација за да ја елиминираат или да ја надминат ова појава. Невработеноста ја претставува процентот на невработените од целокупниот капацитет на работната сила во одредена територија. Овој индикатор го покажува нивото на некористената работната сила во економските процеси во една земја. Нивото на невработеноста е показател на економската благосостојба. Нискиот процент на невработеноста е показател на една развиена економија каде тие што барат работа можат да најдат побрзо, додека високата стапка на невработеноста ни покажува една неразвиена економија.

Кога се зборува за невработеност, треба да се земе во предвид дека се зборува за еден многу комплексен општествен феномен, кој често пати ја дестабилизира економскиот развој на државите. Освен падот на вкупниот производ, кој претставува една од главните економски трошоци, таа во себе содржи и еден број социални трошоци, како што се амортизација на човечките ресурси, зголемување на криминалот, зголемување на бројот на починатите, зголемување на самоубиствата, остранување на активната работна моќ и друго.

Додека од другата страна, продолжување на економскиот раст е цел на секоја држава, било тоа да е развиена земја или земја во развој. Така што еден економски раст со една добра политика на пазарот на труд ќе ги надминеше критичните проблеми на невработеноста.

Проблемот на невработеноста е јасно дека претставува еден од најголемите проблеми, која опфаќа битно место во макроекономските и економетриските истражувања. Економистите се потрудеа да го разјаснат проблемот на невработеноста и другите макроекономски вариабли како што се инфлацијата, економскиот раст и друго.

Овие субјекти играат битна улога за градење и давање на битните знаења на макроекономските политики. Познавањето на соодносот помеѓу невработеноста и економскиот раст се оценува како референтна точка за да го мериме чинењето на невработеноста.

Цел на овој труд е да го анализира соодносот помеѓу стапката на невработеноста и економскиот раст на Република Македонија, конкретно во Полошкиот регион. Ова ќе се направи со помош на регресивната анализа користејќи ги сериските времиња за период од 2002-2010 година за да се најде влианието на стапката на невработеноста во економскиот развој во Полошкиот регион. Имајќи го во предвид фактот дека Република Македонија има висока стапка на невработеност и низок економски раст, и од нашата анализа се очекува еден значаен сооднос помеѓу овие две вариабли.

ПРЕГЛЕД НА СТУДИИ

Во врска со соодносот помеѓу невработеноста и економскиот раст, што претставува главен показател на економскиот развој на една земја, се направени многу анализи од различни аспекти, кои доведоа до различни резултати, во зависност од тоа за која земја и за кој период е направена таа анализа. Но гледајќи во целина, се гледа еден голем сооднос помеѓу невработеноста и економскиот раст, сооднос кој вреди за да се анализира и во Република Македонија како земја во развој со еден голем број на невработени.

Соодносот помеѓу економскиот раст и невработеноста во макроекономија се објаснува со помош на законот на Оун, кој потенцира дека кога имаме раст од 2,25%, процентот на невработеноста паѓа. Са секој 1% зголемување на реалниот БДП што се остварува за една година, процентот на невработеноста се намалува за 0,5%.

Од една студија што е направена од еден Австриски економски институт во 1999 година за земјите на Европската унија, се потенцира дека во шесетите и седумдесетите години соодносот помеѓу БДП и невработеноста била јасна. Законот на Окун се сметаше како еден од најдоверливите во тоа време. Додека во деведесетите години, мнозинството од економистите и политичарите почна да гледат намалување на овој зооднос. Невработеноста е објаснета од структурните фактори, посебно од невлексибилните пазари на трудот. Се аргументирало дека високите норми на економскиот раст ќе предизвикуват инфлација и за ова причина нема да биде стабилна.

Многу економисти го анализира овој сооднос помеѓу економскиот раст и невработеноста за да ги земат проценките од коефициентот на Окун. Конкретно **Okun (1962)** во времето на Кензианизмот реферираше еден стабилен сооднос помеѓу растот на БДП и промената на процентот на невработеноста. Листата меѓу друго опфаќа , **Smith (1975), Gordon (1984), Knoester (1986), Kaufman (1988), Prachowny (1993), Weber (1995), Musa (1997a, 1999), Attfield и Silverstone (1998), Lee (2000), Harris dhe Silverstone (2001), Sogner и Stiassny (2002), и Silvapulle et al (2004).**

Овие студи во целина ни пружат поддршка за емпириската валидност на соодносот помеѓу економскиот раст и невработеноста, но проценките на кјоефициентот на Окун се менуват зависно од земјата и временскиот период за кој се оценуваат.

Од една друга научна студија (**Hussain 2010**) се потенцира дека во почетната теорија на економскиот раст, на невработеноста не му било дадено големо значење. Во класичната и неокласичната економија, невработеноста е како резултат на нефлексибилниот пазар на трудот, врзано со законите за платите, даноците и другите регулативи кои можат да бидат како причина за нискиот ниво на невработеноста. Додека Кејнзианската економиа се фокусира во тоа дека невработеноста е како резултат на недоволната ефективна побарувачка на производи и услуги во економија. Според (**Romer 1990**) економскиот раст доведе до интерни секторски економски промени. Ова промена ја доведе структурната невработеност. Технолошкиот развој ја промени начинот на производството намалејќи го бројот на вработените. Додека (**Pissarides 1990**) и (**Postel Vinay 1998**) констатира дека технолошкиот развој помогнало за да се намали невработеноста заради ефектот на капитализмот.

Брзиот економски раст ги зголеми приходите на компаниите и новите компани беа лансирани за да ја делат добивката и вака се креира повеќе работни места. Технолошкиот раст и развој имало битна цел за минимизирање на невработеноста, но овој раст бил ограничен во некои сфери и се разликувало во различни региони.

(**Zaglar 2006**) го анализира соодносот помеѓу економскиот раст и невработеноста во обединетото Кралство во период од 1982-1999 година и резултатите покажа еден силен и негативен сооднос помеѓу економскиот раст и невработеноста. Според него, економите со брз раст ќе се соочуваат со структурна невработеност за краток период. Невработеноста може да се минимизира со ефикасна планификација и подобрување на човечкиот капитал.

НЕВРАБОТЕНОСТА И ЕКОНОМСКИОТ РАСТ НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Во табелата е прикажано невработеноста и економскиот раст на Република Македонија за период од 2002 до 2010 година.

Година	Процент на невработеност (%)	Процент на економскиот раст (%)
--------	------------------------------	---------------------------------

2002	31,9	0,9
2003	36,7	2,8
2004	37,2	4,6
2005	37,3	4,4
2006	36,0	5,0
2007	34,9	6,1
2008	33,8	5,0
2009	32,2	-0,9
2010	32,0	1,8

Извор: Државен завод за статистика на Република Македонија

Пазарот на труд во Република Македонија се карактеризира со висок процент на невработеност, ниска процент на вработеност, бавно отворање на работни места, ниска активност и квантитативна и квалитативна нееднаквост помеѓу понудената работната сила и бараните вештини, што подразбира еден голем ниво на структурна невработеност. Невработеноста во Република Македонија била висока и двоцифрена од почетокот на транзиција и продолжува да се зголемува до 2005 година, и достигна до 37,2%. Овој тренд на зголемување на стапката на невработеноста се прекина во 2006 година со стапка од 36% која почнало да се намалува но со едно многу намалено темпо.

Што се однесува за економскиот раст, од табелата може да се гледа една многу мала стапка на економски раст по години со многу мал зголемен тренд. Негативните ефекти од економската и финансиската глобална криза влиеа и во намалување на економските активности во Република Македонија, која резултираше со намалување од -0,9% во 2009 година.

Економскиот раст не било доволно за да овозможи креирање на работни места и одржлива стапка на вработување. Истотака, развојот на приватниот сектор во земјата не бил доволен за да ги абсорбира работниците кои беа како технолошки вишок од трансформација на државните компани, без оглед на притисоците од пазарот на трудот, која доаѓа како резултат на активното население.

Од анализата на соодносот кој постои помеѓу стапката на невработеност и економскиот раст во Полошкиот регион, ќе го гледаме значањето на нивото на економскиот раст во намалувањето на стапката на невработеност.

Во продолжение е дадено трендот на БДП и бројот на невработени во Полошкиот регион.

Трендот на бруто домашниот производ и бројот на невработени во полошкиот регион по години

Година	Бруто домашен производ во Полошкиот регион	Бројот на невработеноста во Полошкиот регион
2002	16,733,000,000	55,244
2003	19,210,000,000	59,832
2004	18,931,000,000	60,226
2005	20,934,000,000	57,347
2006	22,658,000,000	61,207
2007	24,929,235,629	46,468
2008	29,784,000,000	46,319
2009	29,473,000,000	47,993

2010	30,475,000,000	45,531
------	----------------	--------

ЕМПИРИСКА АНАЛИЗА

За нашата квантитативна анализа сме користеле корелација помеѓу вариаблите и регресивна анализа. Корелација помеѓу вариаблите ќе ни помогне за да го мериме нивото на асоциациа помеѓу зависните вариабли и нивната асоцијација со независната вариабла. Корелацијата е вклакулирана за сите зависните вариабли. Регресивната анализа е користена за да се мери точноста на индивидуалниот ефект на зависните вариабли во независната вариабла и нивниот сооднос.

АНАЛИЗА НА ДЕСКРИПТИВНИТЕ ПОДАТОЦИ

Детерминантите на економскиот раст и невработеноста во Полошкиот регион се анализирани индивидуално, вквалкулирајќи максимумот, минимумот, аритметичната средина, стандардната девијација и стандардната грешка. Дескриптивната анализа е реализирана со цел за да ни помогне за емпириската анализа и за да ги основаме пронајдоците од емпириската анализа.

	приме роци	Арит. Средина	Стан. Девијација	Миним ум	Максим ум	Стандардна грешка
Бруто домашен производ (ЛН)	36	22,479	0,2122	22,154	22,753	0,0353
Невработеноста	36	9,491	0,1209	9,339	9,635	0,0202

КОРЕЛАЦИЈА ПОМЕЃУ ВАРИАБЛИТЕ

	БДП	Невработеноста
БДП	1	
Невработеноста	-0.,8113	1

Анализа на корелацијата е изградена за да го третираме нивото на индивидуалната асоцијација на независните вариабли со зависната вариабла и за да го тестираме линеарната релација со независните вариабли. Корелацијата го објснува влианието на зависната вариабла кон другата вариабла.

РЕГРЕСИВНА АНАЛИЗА

За да ги анализираме теоретските очекувања кои ја објаснуват влианието на независната вариабла во зависната вариабла на БДП, треба да го направиме регресивната анализа со помош на сумата на малите квадрати.

	Коефициент	Стандардна грешка	t	P		
LN БДП	35,984	1,6701	21,546	2,120	32,590	39,378
LN Невработеноста	-1,4228	0,1759	-8,0867	1,9850	-1,7804	-1,0653
<i>Коефициент на R (квадрат) = 0,658 R (квадрат коригирана) = 0.6478</i> <i>регресија = 0.8111</i>						

Резултатите покажуваат дека невработеноста влиае во бруто домашниот производ а во едно и во економскиот развој. Нашето истражување опфатило анализа на влианието на невработеноста во економскиот развој во полошкиот регион од 2002 година до 2010 година. Според регресивната анализа, зголемување на невработеноста од 1 % ќе влиае на намалување на бруто домашниот производ од 1,4228%.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Невработеноста е еден од главните проблеми на Република Македонија а во тоа и во Полошкиот регион. Според податоците објавени од државниот завод за статистика, се гледа дека како што се намалува бројот на вработените во Полошкиот регион, така се зголемува бруто домашниот производ во овој регион. Според емпириските резултати се гледа дека невработеноста има големо внимание во економскиот развој на Полошкиот регион. Според регресивната анализа, зголемување на невработеноста од 1 % ќе влиае на намалување на бруто домашниот производ од 1,4228%.

Нашите заклучоци се дека треба да се проектира Буџетот на Република Македонија за наредните години да обезбедат средства за поголема и реална поддршка за малите и средни претпријатија, кои ќе бидат повеќекратно зголемени во однос на сега предвидените средства и да ги повикува институциите да ги превземат сите неопходни чекори за учество во Европскиот социјален фонд од кој може да се користат средства за справување со сиромаштијата и невработеноста.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Hussain. T, Siddiqi. M. W and Iqbal. A, A Coherent Relationship between Economic Growth and Unemployment: An Empirical Evidence from Pakistan, *International Journal of Human and Social Sciences* 5 : 5, 2010
2. Kreishan. M. F, Economic Growth and Unemployment: An Empirical Analysis, *Journal of Social Sciences* 7 (2) : 228 – 231, 2011
3. Moosa. A. I, Economic Growth and Unemployment In Arab Countries: Is Okun’s Law Valid?, *International Conference on “ The Unemployment Crisis in the Arab Countries”*, Cairo – Egypt, March 2008
4. Pissardies. C. A, *Equilibrium unemployment Theory*, Blackwell, Oxford, 1990.
5. Romer.M. P, “Endogenous Technological Change,” *Journal of Political Economics*, 98, 1990
6. Tatoglu.F.Y, The long and short run effects between unemployment and economic growth in Europe, *Dogus Universitesi Dergisi*, 12 (1) 2011

7. Vinay. P, "Transitional Dynamics of the Search Model with Endogenous Growth," *Journal of Economic Dynamics and Control*, 1998, vol..22 (7): 1091-1115
8. Walterskirchen. E, The relationship between growth, employment and unemployment in the EU, Austrian Institute of Economic Research, Viena, 1999
9. Zaglar. M, " Does Economic Growth Exhibit a Different Impact on Job Creation and Job Destruction? *Scottish Journal of Political Economy*, 2006, vol. 53

КОНКУРЕНТНОСТА И ЗАКОНСКАТА РЕГУЛАТИВА КАЈ КОЛЕКТИВНИТЕ ПОСТАПУВАЧИ СО ОТПАДОТ ОД ПАКУВАЊЕ НА ПАЗАРОТ ВО РМ

UDK 628.4:340.13(497.7)

Пред. м-р Стево Темелковски

Бизнис академија Смилевски – БАС

stevotemelkovski@yahoo.com

АПСТРАКТ

Управувањето со отпад претставува сериозен еколошки проблем и во исто време и предизвик за многу развиени земји, имајќи предвид начинот на живеење на граѓаните, унапредувањето на производствената политика, свеста на инволвираните субјекти како и економскиот раст на овие земји. Во овој компликуван и тежок процес и РМ се соочува со одредени проблеми и предизвици.

За да се надмине постојната состојба и да се воспостави одржлив систем за управување со отпадот, РМ пристапи кон креирање на законски систем за управување со отпад. Согласно тоа, владата го подготви Законот за управување со отпад кој претставува основен закон за постапувањето и управувањето со отпадот. Со цел регулирање на управувањето со посебните видови на отпад, во РМ донесени се следните закони: Закон за управување со пакување и отпад од пакување, Закон за управување со батерии и акумулатори и отпадни батерии и акумулатори, и Закон за управување со електрична и електронска опрема и отпадна електрична и електронска опрема.

Во насока на применување на начелото „одговорност на производителот“, во овие закони се воспоставува еколошка одговорност на производителите и увозниците на производите од кои настануваат посебни видови на отпад.

Во трудот ќе биде даден преглед на законските можности, начините на избегнување на монополска положба на пазарот и зголемување на конкурентноста токму кај колективните постапувачи со отпадот од пакување во пазарот на Република Македонија.

Клучни зборови: *Конкурентност, монопол, самостојно постапување, здружување во колективно постапување со отпад.*

ABSTRACT

Waste management are serious environmental problem and at the same time challenge for many developed countries, keeping in mind the lifestyle of citizens, promoting the production policy, the awareness of the stakeholders and the economic growth of these countries. In this complicated and difficult process, Republic of Macedonia also, faces certain problems and challenges.

In order to overcome the current situation and to establish a sustainable waste management system, Republic of Macedonia approaches to creating a legal system for waste management. Accordingly, the government has drafted the Law on Waste Management which is the basic law for the treatment and waste management. To regulate specific types of waste management in the Republic of Macedonia adopted the following laws: Law on Packaging and Packaging Waste Management, Law on management of waste batteries and accumulators and waste batteries and accumulators, and

the Law on management of electrical and electronic equipment and waste electrical and electronic equipment.

In order to apply the principle of "producer responsibility", these laws establish environmental liability of manufacturers and importers of products arising special types of waste. The paper will be an overview of the legal possibilities, ways of avoiding monopolistic position in the market and increase competitiveness exactly in collective packaging waste handlers in the market of the Republic of Macedonia.

Keywords: *Competition, monopoly, independently acting, joining in collective packaging waste handling.*

ВОВЕД

Управувањето со отпад претставува сериозен еколошки проблем и во исто време и предизвик за многу развиени земји, имајќи предвид начинот на живеење на граѓаните, унапредувањето на производствената политика, свеста на инволвираните субјекти како и економскиот раст на овие земји. Во овој компликуван и тежок процес и РМ се соочува со одредени проблеми и предизвици.

За да се надмине постојната состојба и да се воспостави **одржлив систем за управување со отпадот**, РМ пристапи кон креирање на законски систем за управување со отпад. Согласно тоа го подготви Законот за **управување со отпад** кој преставува основен закон за постапувањето и управувањето со отпадот. Со цел регулирање на **управувањето со посебните видови на отпад**, во РМ донесени се следните закони: Закон за **управување со пакување и отпад од пакување**. Закон за **управување со батерии и акумулатори и отпадни батерии и акумулатори**, и Закон за **управување со електрична и електронска опрема и отпадна електрична и електронска опрема**.

- Законот за управување со отпад како основен закон за постапувањето и управувањето со отпадот ги дава основните правила за постапувањето со отпадот, третманот и преработката со отпадот, складирањето и депонирањето, како и правата и обврските на правните и физички лица, и на органите кои учествуваат во управувањето со отпадот („Сл. весник на РМ“ 68/2004 и 102/2008).
- Закон за управување со пакување и отпад од пакување („Сл. весник на РМ“ 161/2009).
- Закон за управување со батерии и акумулатори и отпадни батерии и акумулатори („Сл. весник на РМ“ 140/2010), и
- Закон за управување со електрична и електронска опрема и отпадна електрична и електронска опрема („Сл. весник на РМ“ 06/2012).

Горенаведените закони го уредуваат управувањето со посебните видови на отпад врз основа на начелото „**одговорност на производителот**“, и истите се усогласени со законодавството на Европската унија за овие области.

СОСТОЈБИ

Во насока на применување на начелото „**одговорност на производителот**“, во овие закони се воспоставува еколошка одговорност на производителите и увозниците на производите од кои настануваат посебни видови на отпад.

Имено, производителите и увозниците се одговорни за: собирање на искористените производи, намалување на количините посебни видови на отпад, поттикнување на економски активности за искористување на корисните компоненти од овој вид на отпад со нивно рециклирање, повторна употреба на деловите и материјалите или други форми на преработка,

како и обезбедување на висок степен на заштита на животната средина и здравјето на луѓето. Заради реализирање на овие обврски, производителите и увозниците, во сите три закони кои ги уредуваат посебните видови на отпад имаат две законски можности:

- Производителите и увозниците, реализацијата на нивните законски обврски да ги завршуваат самостојно, доколку за тоа имаат обезбедено дозвола за **САМОСТОЈНО ПОСТАПУВАЊЕ** со ваков вид отпад и се регистрирани во регистарот на самостојни постапувачи, и
- Производителите и увозниците реализацијата на нивните законски обврски да ги извршуваат преку **КОЛЕКТИВНО ЗДРУЖУВАЊЕ** и основање на **Колективен постапувач** со ваков вид на отпад кој за нивна сметка ќе ги завршува нивните законски обврски. За основање на колективен постапувач исто така треба да имаат обезбедено дозвола за вршење на таква дејност.

Досегашната пракса од спроведувањето на Законот за управување со пакување и отпад од пакување покажа дека производителите и увозниците имаат повеќе интерес да ги остварат своите обврски преку **колективен постапувач**. Оваа пракса е повеќе застапена и во земјите на ЕУ.

Согласно овој закон до сега во РМ се формира **само еден** колективен постапувач за отпад од пакување, иако реално **се очекуваше** да се формираат **најмалку три** колективни постапувачи. Од анализите се утврди дека една од пречките за неможност да се формираат повеќе колективни постапувачи е високиот праг на минимум количина на отпад од пакување што ја создаваат производителите и увозници. Воедно, како еден од предизвиците во основањето на колективниот постапувач е формата на правното лице, при што како **основачи се јавуваат и лица кои немаат реален интерес да го собираат отпадот од пакување**, туку да остварат профит.

Согласно спроведените анализи, како забелешки од јавноста и засегнатите страни од бизнис заедницата, како преферирано решение се прифати опцијата за воведување на колективниот систем за управување со отпадот од пакување. Со цел да се отстранат можностите за стекнување на **МОНОПОЛСКА положба на пазарот**, се предвидува да се воспостави колективен систем од страна на субјектите кои се опфатени со законот, **како непрофитна организација** во која ќе учествуваат правни лица кои заедно пуштаат на пазарот во РМ најмалку 30% а не повеќе од 55% од примарното, секундарното и терцијално пакување во текот на една година. Како алтернатива се дава можност за воведување и на индивидуален систем. Доколку не се воведат овие начела и не бидат правно регулирани постои опасност од **нарушување на еднаквата КОНКУРЕНТНОСТ на пазарот**.

Од понатамошните продлабочени анализи на пазарот, се утврди дека една од пречките за неможност да се формираат повеќе колективни постапувачи е високиот праг на минимум количина на отпад од пакување што ја создаваат производителите и увозници. Воедно, како еден од предизвиците во основањето на колективниот постапувач е формата на правното лице, при што како основачи **се јавуваат и лица кои немаат реален интерес да го собираат отпадот од пакување, туку да остварат профит**. Ова може да доведе до **ситуација да се зголемат трошоците на производителите и увозниците**, што директно би имплицирало **зголемување на цените на артиклите**. Од таа причина неопходно е да се направи регулаторно прецизирање на одредбите од Законот за управување со пакување и отпад од пакување во однос на целите на основање на колективниот постапувач како правно лице. Овие состојби можат да се јават и во останатите два закона - Законот за управување со батерии и акумулатори и отпадни батерии и акумулатори и Законот за електрична и електронска опрема и отпадна електрична и електронска опрема. Дополнително, се смета дека е неопходно да се намалат и првичните национални цели кои се поставени за собирање на посебните видови на отпад, заради намалување на оптеретувањето на производителите и увозниците во услови кога економската состојба не е најповолна.

Тргувајќи од напорите за подобрување на спроведувањето на законите и олеснување на околностите за реализација на обврските од страна на производителите и увозниците се предлага измени и дополнувања на горенаведените закони кои ги уредуваат посебните видови на отпад.

ПРЕДМЕТ НА РЕГУЛАТИВНО УРЕДУВАЊЕ

Со овој закон се уредуваат барањата за заштита на животната средина кои мора да ги исполнува пакувањето при негово производство, пуштање на пазар и ставање во употреба и постапувањето со отпадот од пакување што ги опфаќа обврските и одговорностите на економските оператори и другите субјекти кои учествуваат во процесот на производство, пуштање на пазар и ставање во употреба на пакувањето, правилата за собирање, повторна употреба, преработка и отстранување, како и други услови за постапување со отпадот од пакувањето, известувањето и економските инструменти за постигнување на националните цели за собирање и преработка на отпад од пакување.

СУБСИДИЈАРНА ПРИМЕНА

На прашањата кои се поврзани со правилата за управување со отпад од пакувања кои не се посебно регулирани со овој закон, ќе се применуваат одредбите од Законот за управување со отпад. За регулирање на прашањата во врска со пристап до информации кои се однесуваат на животната средина, учество на јавноста во донесувањето на одлуките, оценка на влијанието од определени стратегии, планови и програми врз животната средина, оценка на влијанијата од определени проекти врз животната средина, се применуваат одредбите од Законот за животната средина, доколку со овој закон поинаку не е уредено. На постапките утврдени со овој закон се применува Законот за општата управна постапка доколку со овој закон поинаку не е уредено.

РЕГУЛАТИВНИ ЦЕЛИ

Во согласност со начелото на одржлив развој, целите на овој закон се:

- да се спречи создавањето на отпад од пакување,
- да се намали количината на отпад од пакување,
- да се намали и ограничи употребата на штетни метали и материи во пакувањето и со тоа да ја намали токсичноста на отпадот од пакување,
- да се спречи или да се намали негативното влијание врз животната средина од отпадот од пакување и да се обезбеди висок степен на заштита на животната средина,
- да се постигне високо ниво на повторна употреба на пакувањето,
- да се постигне високо ниво на рециклирањето и други видови на преработка на отпадот од пакување и намалување на крајното отстранување на отпадот од пакување,
- да се обезбедат услови за воспоставување на системи за враќање, селектирање, собирање, повторна употреба, преработка и рециклирање на отпадот од пакување,
- да се обезбедат услови за воспоставување и развој на пазар на преработка и рециклирање на отпадот од пакување и
- да се обезбеди еднаква положба на пазарот меѓу домашните и странските правни и физички лица и да се избегнат и отстранат трговските бариери кои можат да го нарушат пазарот.

ЦЕЛ НА ЗАКОНОТ

Да ги **хармонизира националните мерки** за управување со пакувањето и со отпадот од пакувањето

Да се **намали количината на отпад од пакување** преку преработка/рециклирање

Да се **воспостават националните цели** за собирање и преработка односно рециклирање на ОП

ПРИМЕНА

Одредбите од овој закон се применуваат на сите пакувања што се произведуваат и пуштаат на пазар на територијата на Република Македонија и на целиот отпад од пакување кој е создаден од вршење на производствена, индустриска, занаетчиска, трговска, услужна, административна и друга дејност, на отпадот од пакување кој е создаден во домаќинствата и/или на други места на територијата на Република Македонија, без оглед на потеклото, употребата и видот на материјалот на пакувањето и на отпадот од пакување. Тие не ја исклучуваат примената на одредбите кои го уредуваат квалитетот на пакувањето, безбедноста, хигиената и санитарната заштита, заштитата на здравјето и безбедноста на пакуваните производи, како и правилата што се поврзани со транспортот на производите и постапувањето со отпад и отпад од пакувања. Сите мерки, стандарди и цели кои се утврдени со овој закон се применуваат како минимални барања коишто треба да се исполнат при управувањето со пакувањето и отпадот од пакување.

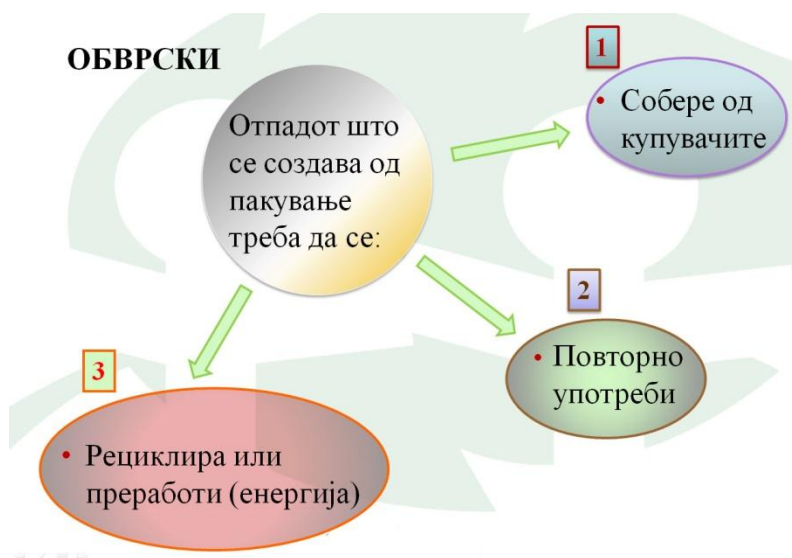
ОПФАТ НА ЗАКОНОТ

Одредбите од ЗУПОП ќе се применуваат на:

Пакувањето произведено и пуштено на пазарот на територијата на РМ,

Отпадот од пакување создаден од вршење на производствена, индустриска, занаетчиска, трговска, услужна, административна и др. економска активност,

Отпадот од пакување од домаќинствата и/или од други места во РМ, без оглед на потеклото, употребата и видот на материјалот.



ЕКОНОМСКИ ИНСТРУМЕНТИ

Производителот кој пушта на пазарот на Република Македонија спакувани стоки од кои при користење се создава отпад од пакување, како и производителот кој како краен корисник увезува во Република Македонија спакувани стоки од кои при користење се создава отпад од пакување, е должен да плати надоместок за управување со отпад од пакување:

	Вид на материјал	Подвид на материјал	Износ
1.	Стакло	/	4.500 ден/тон
2.	Пластика	/	20.000 ден/тон
3.	Хартија и картон	/	6.200 ден/тон
4.	Повеќеслојно пакување составено од претежно хартиени или картонски компоненти	За пијалак и др. напивки	22.000 ден/тон
		За останати намени	30.000 ден/тон
5.	Метал	Лименки	8.500 ден/тон
		Други метални садови	6.200 ден/тон
6.	Дрво		4.000 ден/тон

Надоместокот се пресметува врз основа на нето - тежина на пакувањето пресметани согласно со производствената спецификација од месечната евиденција. Обврската за пресметување на надоместокот за производителот настанува во моментот кога за прв пат пушта во Република Македонија спакувани стоки од кои при користење се создава отпад од пакување.



ЗАКОНСКИ ИЗМЕНИ И ДОПОЛНИ

Врз основа на претходно изнесеното предложени се следните ставови:

1. Дефиницијата за Колективен постапувач со посебен вид отпад да се **измени и дополни** во сите горенаведени закони кои ги уредуваат посебните видови отпад. Во **Законот за управување со пакување и отпад од пакување**, во членот 5 точка 13 алинеја 7, дефиницијата: „правно лице за постапување со отпад од пакување е правно лице кое има

добиено дозвола за постапување со отпад од пакување согласно со членот 21 од овој закон“, **да се менува и да гласи** „правно лице за постапување со отпад од пакување е правно лице основано од производители со цел исполнување на обврските од член 17 од овој закон, кое има добиено дозвола за постапување со отпад од пакување согласно со членот 21 од овој закон, и кое реализираната добивка ја користи за исполнување на обврските од членот 17 од овој закон“. (1. Производителот е должен на свој трошок да обезбеди исполнување на националните цели преку собирање и преработка или рециклирање на отпадот што се создал од пакувањето кое прв пат го пуштил на пазарот во Република Македонија со:

- редовно преземање на отпадот од пакување кој е комунален отпад во согласност со членот 26 од овој закон и да обезбедат негова повторна употреба, преработка или отстранување, и
- преземање и собирање на отпадот од пакување од крајните корисници и негова повторна употреба, преработка или отстранување.

2. Производителот, кој истовремено е и краен корисник, е должен на свој трошок да обезбеди исполнување на националните цели втемелени во овој Закон, преку собирање и преработка или рециклирање на отпадот што се создал од пакувањето кое го увезол на пазарот во Република Македонија.

3. Обврските не важат за пакувањето кое се извезува како пакување или како спакувана стока.

Во **Законот за управување со пакување и отпад од пакување** во членот 21 „Правното лице за постапување со отпад од пакување може да постапува со отпад од пакување во име и за сметка на производителите доколку има обезбедено договори за преземање на обврски за постапување со отпад од пакување со производители кои заедно пуштаат на пазар или увезуваат во Република Македонија **најмалку 30%** од примарното, секундарното и терцијалното пакување во текот на една година и да поседува дозвола за постапување со отпад од пакување.“, како и „доказ дека во моментот на поднесувањето на барањето има склучено договори за преземање на обврски за постапување со отпад од пакување со производители кои заедно пуштаат на пазар или увезуваат во Република Македонија **најмалку 10 %** од примарното, секундарното и терцијалното пакување на **годишно** ниво и начинот на кој планира во рок од една година од денот на добивањето на дозволата да го исполни условот“.

да се менуваат и да гласат:

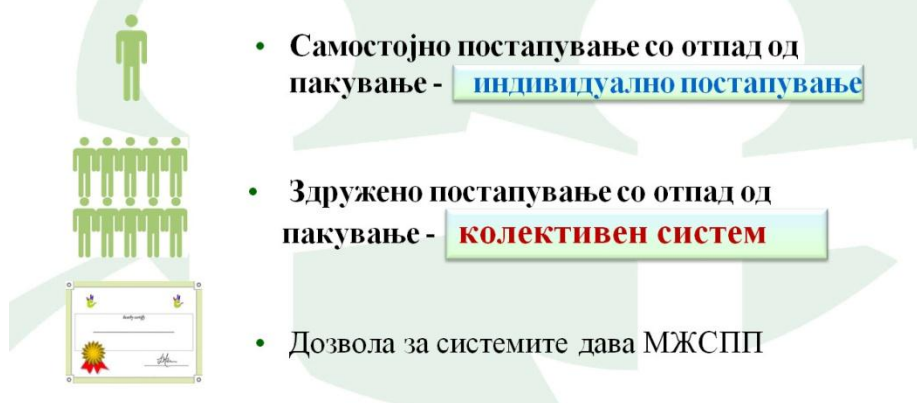
„ Правното лице за постапување со отпад од пакување може да постапува со отпад од пакување во име и за сметка на производителите доколку има обезбедено договори за преземање на обврски за постапување со отпад од пакување со производители кои заедно пуштаат на пазар или увезуваат во Република Македонија **најмалку 20%**, но не повеќе од 51% од примарното, секундарното и терцијалното пакување во текот на една година и да поседува дозвола за постапување со отпад од пакување.“ и „доказ дека во моментот на поднесувањето на барањето има склучено договори за преземање на обврски за постапување со отпад од пакување со производители кои заедно пуштаат на пазар или увезуваат во Република Македонија **најмалку 5 %** од примарното, секундарното и терцијалното пакување на годишно ниво и начинот на кој планира во рок од една година од денот на добивањето на дозволата да го исполни условот од ставот (1) на овој член;“.

Колективен систем може да се воспостави само со основање на **правно лице** за постапување со отпад од пакување доколку неговите основачи и членови заедно пуштат на пазарот во РМ **min 15%**, но **не повеќе од 51%** отпад од пакување во текот на една календарска година.

Во моментот на поднесување на барање за добивање на дозвола за колективен постапувач **има склучено договор со производители** кои пуштаат на пазарот **min 5 %** отпад од пакување.

Условот од 15 % треба да се постигне во рок од 1 година од денот на добивањето на дозволата.

РЕАЛИЗАЦИЈА НА СИСТЕМИТЕ



Оваа измена се предлага заради прецизирање на дефиницијата на Колективниот постапувач како правно лице основано од производителите и увозниците заради исполнување на нивните обврски. Имено, со предложените промени на дефинициите се појаснува целта за која се формираат колективните постапувачи, со што се **намалуваат можностите за злоупотреба на статусот колективен постапувач, нарушување на конкурентноста и создавање на монополска положба на пазарот.**

Воедно, согласно целта за формирање на колективниот постапувач реализираната добивка на ова правно лице ќе биде насочена кон исполнување на законските обврските на производителите и увозниците и кон корпоративниот менаџмент. На овој начин ќе се избегне формирање на правно лице заради остварување на добивка и со тоа зголемување на трошоците на производителите заради реализирање на обврските што произлегуваат од овие закони.

НАЦИОНАЛНИ ЦЕЛИ ЗА ПРЕРАБОТКА НА ОТПАД ОД ПАКУВАЊЕ

Временски рок:

а) До крајот на 2020 г. од тежината на отпадот од пакување создаден во РМ да се преработи со операции на обновување или со операции на енергетска преработка **min 60%**

б) До крајот на 2020 г. **min 55%, а max 80%** треба да се рециклира

в) До крајот на 2020 г. количествата на материјали од кои се произведува пакувањето треба да се рециклираат:



НАДОМЕСТОЦИ

Производителот кој пушта на пазарот на РМ пакувања спакувани стоки од кои се создава отпад од пакување е должен да плати **надоместок** за управување со отпад од пакување

▪ Надоместоците се пресметуваат врз основа на **видот и количината** (нето тежина/волумен на пакување)

▪ Економ. оператори се **ослободени од плаќање** на надоместокот ако:

• Основат или се вклучат во колективен систем за постапување со ОП

• Сами добијат дозвола за постапување со ОП

• Ги постигнат целите кои се утврдени во ЗУПОП

ЗАКЛУЧОК

Досегашната пракса од спроведувањето на Законот за управување со пакување и отпад од пакување покажа дека производителите и увозниците имаат повеќе интерес да ги остварат своите обврски преку колективен постапувач. Оваа пракса исто така е повеќе застапена и во земјите на ЕУ.

Согласно овој закон во Република Македонија досега се формира само еден колективен постапувач за отпад од пакување, иако реално се очекуваше да се формираат најмалку три колективни постапувачи. Од анализите што се направија се утврди дека една од пречките за неможност да се формираат повеќе колективни постапувачи е високиот праг на минимум количина на отпад од пакување што ја создаваат производителите и увозниците. Воедно, како еден од предизвиците во основањето на колективниот постапувач е и формата на правното лице, при што како основачи се јавуваат и лица кои немаат реален интерес да го собираат отпадот од пакување, туку да остварат профит што можеше да доведе до ситуација да се зголемат трошоците на производителите и увозниците.

Поаѓајќи од горенаведеното, произлезе потребата да се направи изменување и дополнување на законот во однос на допрецизирање на субјектите и целите на основање на колективниот постапувач како правно лице, како и допрецизирање на количините во насока на определување на минимумот и максимумот на количините на отпад од пакување со цел олеснување на условите за основање на колективен постапувач како правно лице.

За таа цел согласно најновите измени и дополнувања на Законот за управување со пакување и отпад од пакување Правното лице за постапување со отпад од пакување може да постапува со отпад од пакување во име и за сметка на производителите доколку има обезбедено договори за преземање на обврски за постапување со отпад од пакување со производители кои заедно пуштаат на пазар или увезуваат во Република Македонија најмалку 15% но не повеќе од 51% од примарното, секундарното и терцијалното пакување во текот на една година и да поседува дозвола.

Од оваа се подразбира дека со овие измени се отвора можноста да се формираат **најмалку 5 колективни постапувачи** со отпад од пакување, наместо 3 како што беше порано,

се со цел да се избегне монополот во овој процес на пазарот и да се создаде **амбиент на здрава конкурентност**. Со неколку месечна примена на измените и дополненијата на Законот за управување со пакување и отпад од пакување на пазарот се регистрираа вкупно 4 правни лица – колективни постапувачи: ПАКОМАК – Скопје, ЕУРО ЕКОПАК – Скопје, ЕКОСАЈКЛ – Скопје и ЕКОПАК ХИТ – Кочани, со што се очекува обезбедување на здрава конкурентска динамика.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Закон за управување со отпад, (Службен весник на РМ бр. 68/2004 г.)
2. Закон за управување со пакување и отпад од пакување, (Сл. весник на РМ бр. 161/2009, 09/2011, и 136/2011 г.)
3. Закон за управување со батерии и акумулатори и отпадни батерии и акумулатори, (Сл. весник на РМ, бр. 140/2010 г.)
4. Закон за управување со електрична и електронска опрема и отпадна електрична и електронска опрема, (Сл. весник на РМ, бр. 06/2012 г.)
5. Истражување на пазарот на Секторот за отпад во Министерството за животна средина и просторно планирање на РМ, 2011 г.
6. Закон за изменување и дополнување на законот за управување со пакување и отпад од пакување, (Сл. весник на РМ, бр.39/2012 г.)
7. Стратегија за управување со отпад на Република Македонија 2008-2020 година, (Сл. весник на РМ, бр.397/2008 г.)
8. Правилник за формата и содржината на образецот на потврдата за ослободување од плаќање на надоместок за управување со отпад од пакување, (Сл. весник на РМ, бр. 60/2011 г.)
9. Уредба за начинот, постапката и потребната документација за враќање на надоместокот за извоз или уништување на спакувани стоки и за извоз или уништување на кеси за транспорт на стоки, (Сл. весник на РМ, бр. 112/2011 г.)
10. Правилник за количество на биоразградливи состојки во отпадот што смее да се депонира, (Сл. весник на РМ, бр.108/2009 г.)
11. Правилник за општите правила за постапување со комунален и со други видови неопасен отпад (Сл. весник на РМ, бр.147/2007 г.)
12. Базелска Конвенција за контрола врз прекуграничните загадувачи со опасен отпад и неговото депонирање, (Сл.весник на РМ, бр.49/97)

THE REFORM OF ALBANIAN PUBLIC ADMINISTRATION – AN IMPORTANT STEP FORWARD TOWARDS EU INTEGRATION

UDK 35.071.2(496.5)

Prof. Asoc. dr. Edlira Haxhiymeri

edlira1960@yahoo.com

Prof. dr. Eqerem Yzeiri

ABSTRACT

The development after transition period has shown that Albanian society has increased its request concerning the quality in the public administration services. Albanian business and undertaking, has a real need for the fulfillment of its request in an efficient way by public administration, national institutions has its own responsibilities for the integration progress in European Union. Civil Society observes the work of the administration and also the level of its development. International opinion considers the level of the development of public Administration as a main indicator for the govern way in Albania.

Not only the Eastern European countries, but the European Union countries as well has the goal to achieve the high level on public administration work, in the way to achieve the real parameters requested by Copenhagen and Madrid Agreements. However, while the European Union Countries are striving to perfect this process, the Eastern European Countries are trying to face the challenge to approach these standards with the BE standards. Certainly, Albania is part of these reforms.

Institutional Reform in Albania has the goal to approach its legislation with the members of European Union, to facilitate the economic and social transformation into market economy, to approach the Albanian reforms with BE standards for a gradual process. It has been characterized from the composition of the legal frame, the increasing and the functioning of necessary national institutions on process management, the observation of the application of programs and results achieved, and also the transparency and disclosure to the public. The strategy for the implementation of this reform severs to identify objectives, principles of implementation and also to determine the priorities in the process of their implementation according to the needs of the public.

Key words: *Albanian European Integration, Public Administration, Institutional reform, Agreement for Stabilization and Association (ASA).*

INTRODUCTORY BACKGROUND

Albania is involved in the long process of European Integration, irreversible with the signing of the Stabilization and Association Agreement.

European Integration path is already accepted by all Albanians as the only way for the development of the country.

One state can be part of the European Union when:

- it builds a society that increasingly resembles the model based on democratic political institutions and a market economy;
- it respects the European norms and standards.

To enable this ambitious goal, all Albanian actors are seeking cooperation to meet all obligations, as well as meeting all the standards derived from the process of integration in the field of reforms and approximation of legislation.

Integration requires the input of central state institutions:

Government: as a party to the negotiations and responsible to implement the reforms;

Assembly: a legislation body that is also responsible to monitor the government in its path of integration;

Civil society and the media: as evaluation / assessing actor and advisor in favor of the integration process;

Business community: as an important factor in the process that should benefit from this process;

Academic circles: as quality enhancements;

Albanian Parliament as the highest legislative body in the Stabilization and Association process in order to design a comprehensive legal framework, supports and supervises the process of rapprochement between Albania and the European Union taking into account the strategic interests of the country. The Assembly urged the Government of the Republic of Albania to take the necessary measures to improve the legal framework and the gradual approximation of legislation with the European Community.

For a secure way of membership of Albania in the European family it is necessary the fulfillment of the following conditions:

- - Stability of institutions guaranteeing democracy and the rule of law;
- A strong market economy able to withstand the pressure of competition in the domestic market;
- Ability to respect the rights and obligations arising from the EU framework;
- Adherence to the objectives of political union and economic and monetary union (EMU);
- - The capacity of the Union to include new members and keeping the same spirit of European integration.

In the European development four are the main pillars of development:

- Skilled people
- Consolidated knowledge institutions
- Grid of knowledge
- Information infrastructure.

The path of integration of Albania into the European family seems to have affected public administration as well. This has already its history.

Administrative structures of public administration in view of European integration began to rise with the creation of the Directorate of European Integration at the Ministry of Foreign Affairs and later with the creation of Departments of Foreign Affairs and European Integration at the departments serving as auxiliary structures for the administration departments but also with a commitment to aligning its field with European legislation.

After 2002, with the opening of negotiations between Albania and the European Union, the creation of the Ministry of European Integration was necessary.

The Ministry of European Integration was established in 2002 and has the mission of technical management and coordination of the process of integration into the European Union through

the development of integration policies, the approximation of national legislation with the European Union, the implementation of the Stabilization and Association Agreement, implementation of the recommendations of the EU regarding the fulfillment of membership criteria, coordination of EU financial assistance and public information on the process of European integration.

Decision no. 463, dated 5.07.2006 of the Council of Ministers "On Approval of the National Plan for the Implementation of the Stabilization and Association Agreement" approved the National Plan for the implementation of the Stabilization and Association Agreement 2007-2012 and the Ministry of Integration was in charge of coordinating and monitoring National Work Plan for the implementation of the Stabilization and Association Agreement by the ministries and other central institutions and report to the Council of Ministers.

Decision no. 179, dated 22.02.2006 of the Council of Ministers "On the establishment of European integration units in the line ministries" approved the establishment of European Integration units in the line ministries and institutions under the Prime Minister, as separated structures at directorate level that support and coordinate the work of the respective institutions for areas focusing on key elements of the *acquis communautaire*, in the implementation of the Stabilization and Association Agreement.

European integration units are responsible for internal institutional coordination, providing a direct connection and coordination with the Ministry of Integration and other in line ministries to the commitments made in compliance with the obligations arising from the Stabilization and Association Agreement, the approximation of legislation to the *acquis communautaire*, for reporting normative acts, for the preparation of reports to the European integration, monitoring, reporting within the community assistance program that may be offered in the context of European integration.

European integration units are responsible for the distribution of data along with the Ministry of European Integration, evaluation of the institution in relation to the progress of European integration, the proposal of functional mechanisms for the implementation of sectoral reforms in the framework of the Stabilization and Association and building administrative capacities.\

RESEARCH METHODOLOGY

The research methodology is based on quality research methods: documentation analyses and personal reflection on administrative experience.

This paper was prepared based on documentation analysis (basic policy and strategic documents, legislation), and personal experience reflection. The documentation analysis has involved reviewing all readily available materials, like legislative and regulative framework, domestic government policy documents, strategies, official statistics, national reports, publications of the NGO that monitor the process of Stabilization - Association.

The method for analyzing the information was that of content analysis.

The authors of this paper have also a rich personal experience in dealing with public administration in Albania. Their experience serves them to bring about issues and problems and confront them with the solutions offered by Albanian Institutions.

The documentation analyses and the empirical experience serve as strong foundations to come to some objective conclusions and suggestions.

ANALYSIS

Albanians' dream of becoming part of the European family passes through the creation of a professional public administration.

After two decades of the fall of the communist regime, one can not say that the public administration of the Albanian institutions functions in a transparent and meritocratic way, in the best service of the public and the development of the country.

Gripped by inertia and inability to change the situation, the public administration has been moving very slowly.

Strengthening capacities in the administration is not only a direct good for society, but also a step towards EU integration. Public administration reform to ensure meritocracy, efficiency and transparency remains an important prerequisite in the context of the political criteria. It is one of the 12 key priorities of the Opinion of European Commission on Albania's application for EU membership.

Considering the relative progress of Albania for the period of the Stabilization and Association Agreement as an important stage, necessary for achieving this objective, and welcoming as stimulating the critical evaluations and attitudes of the EU in relation to ensuring the implementation of the Stabilization Association and the need to accelerate the implementation of its recommendations, the Assembly of Albania has submitted concerns that correlate with the functioning of public administration.

The Law no. 9590, dated 27.07.2006 'On Ratification of the Stabilization and Association Agreement between the Republic of Albania and the European Community Member States' has set goals for the association.

Article 111 of this Law stipulates:

- "Cooperation shall aim at ensuring the development of an efficient and accountable public administration in Albania, which supports in particular the implementation of the rule of law, the proper functioning of state institutions for the benefit of the population as a whole and normal development of relations between the EU and Albania "
- "Cooperation in this area will mainly focus on institution building, including the development and implementation of transparent and impartial recruitment procedures, human resource management, career development in the public service, continuing treatment and the promotion of ethics in administration public and government. Cooperation includes both central and local government administration. "

Important to note is the role of public administration in the process of European Integration. It has the obligation to implement legislation for a civil administration according to the principles of civil service by filling out the purpose and scope of the legislation as the Stabilization and Association Agreement and the Resolutions of the Assembly:

"The Assembly urges acceleration of public administration reform in accordance with the Law "On Civil Service" to further improve the law, strengthen institutions, expanding the scope of this law and the enforcement of its criteria in appointments to administration "

The Parliament Resolution on the European Integration of Albania encourages:

- - to present as soon as possible the amendments to the Law "On the status of civil servant" with the aim of consolidating the professional civil administration, able to cope with the country's development and to consolidate its role as a precious asset of the Albanian state organization.

EU support for public administration reform

For years, the EU was engaged in direct support for the modernization of public administration in Albania. So far it has funded about 45 million Euro for this aspect. EU offers not only financial support to Albania but also expertise and support to empower the infrastructure in order to guarantee an efficient and transparent public administration, at the level of an EU member.

The efforts for an effective civil public administration were and became necessary after the political changes in Albania which inherited an inefficient administration, excessive in number, politically dependent, non-oriented to market economy.

In the framework of the Stabilization and Association Process, the Assessment Report on the work done in this direction, in the chapter "Assessment of democratic institutions and attitudes toward the state," highlights some achievements:

- Improvement of the civil service law and its applicability;
- Strengthening the role of the Secretary-General;
- The improvement of human resources management system in the central administration institutions involved in civil service to ensure transparent and impartial recruitment procedures and career development of civil servants;
- Increase of civil servants capacity through their training;
- Strengthening public administration institutions, the provision of effective structures for the realization of their mission, the motivation of civil servants;
- Development of information technologies in the field of e-government;
- The promotion of ethics in public administration.

PUBLIC ADMINISTRATION REFORM - CHALLENGES AND ACHIEVEMENTS

In its process of reforming the public administration is facing some problems.

A - Meritocracy

Public administration's main problem lies in the professionalism of the staff and civil servants. Civil servants are not skilled and professionally trained and therefore are constantly under the threat of short-term political mandates.

Even after 10 years, most appointments at high level of public administration are made on political grounds and not on the basis of professional qualifications.

Many senior officials in central institutions have little professional and administrative experience.

The drafting of the Law "On Civil Service" is an achievement, but the problem remains its effective implementation, mainly in relation to objective and professional selection procedures, tests and interviews transparent and competitive, which are rarely respected rigorously.

Decision no. 1017, dated 18.09.2009 of the Council of Ministers "On approval of the overall strategy of public administration reform for 2009-2013 in the framework of the National Strategy for Development and Integration (SKZH)", the crosscutting strategy in public administration reform was adopted.

The strategic vision for the public administration is:

- to create a stable and professional administration renewed through fair competition and creating career opportunities;
- to create a well organized administration to be able to handle tasks in a small state system, which is based on decentralization and deconcentration;
- to create an administration based on decision making processes, transparent, inclusive and accountable to the public.

This vision defines the basic priorities of the strategic and operational improvements of the system of public administration in three basic directions:

- Modifications and improvements to the civil service system and in general human resource management;
- Modification in the organization and functioning of the organs and structures of public administration;
- Modifications and improvements to procedures and tools that determine the quality of decision-making and service delivery in public administration.

Despite efforts to achieve the aforementioned objectives, the reality offers us a very different view. Responsible institutions have underlined the improvement in the process of recruitment of civil servants in order to enable withdrawal of professionally skilled elements, reducing at the same time the phenomenon of subjectivity in the process of competition.

Considering it as a very important factor in the service of the national interest, the development of a strategy to minimize the migration of the brain and the increase of employment in public administration of students that graduated abroad, was initiated. This initiative contributes in combining the modern and up-to-date level of administration with the national experience.

B - The phenomenon of "brain hemorrhage"

Albania has experienced, as Bogdani & Loughlin states in their book on Albania and the EU, a serious emigration rate over the last decade, which was mainly as a result of the political and social situation of the country, the lack of confidence in the opportunities that the country offers and lack of confidence in a better future.

Emigration leads to the loss of human resources, which in turn undermines the potential for the development of the country and has severe consequences on the social and economic life.

However, rather than emigration in general, the emigration of educated people, intellectuals, known as the phenomenon of 'brain hemorrhage', is very harmful for a country. This is because intelligence plays an important role in the emergence and development of political elites, cultural and knowledge of the country and, most important, in the establishment and consolidation of liberal democracy.

The exodus of intellectuals brings only negative consequences: social, because it loses the brain, talents and knowledge elite; political, as it takes away educated middle class which carries potential leaders; economic, because educated people become integrated in the new society and send less money to their families; fiscal, because taxpayers have paid for the education of many of them, which in many cases end up in lower status jobs than their qualification level.

According to "The Economist" (2002), Albania has lost a third of qualified people in the last decade. Interesting is the fact that emigration is experiencing high rates towards countries who are applying certain systems to attract skilled and educated immigrants. This is recognized as the phenomenon of "brain gain" for these countries.

Intelligence which is the main actor in the progress of a country, unfortunately is leaving Albania. Vacuum is filled by an amorphous intelligence, in most cases, incompetent, unprofessional and servile, fighting for survival.

In an effort to lose as little quality intelligence as possible from the country, the encouragement of the competition for vacant places in public administration was undertaken.

According to Article 107/2 of the Constitution, public administration officers theoretically are determined on the basis of test results, except as otherwise provided by the Law. The announcement of competition for vacant places in public administration is made by the Department of Public Administration (DPA), at the request of the specific institution.

For the independent institutions, the announcement is made by the human resources department.

Specified in the law, it sounds like a very professional and effective procedure.

In fact, in daily practice we meet cases where announcements for vacant places are not made public, are not published in the national media, competitions are not organized, no assessments are made; even when assessments are made, it is the authority of the institution entitled to choose between the three applicants with the most highest level of points etc. Consequently, vacant places are filled with militants and people close to the political class.

This practice has put the Albanian public administration in a very difficult situation, and in fact has left it behind in the fulfillment of European standards.

The above mentioned problems are some of the most acute problems, overcoming of which has become a priority to join the European Community.

According to the Progress Report 2011 while expecting the approval of amending the Law on Civil Service, civil service is suffering from significant shortcomings, particularly in relation to the principle of meritocracy in the process of recruiting, hiring temporary/short time contract, rules for promotion, transfer and dismissal of civil servants.

According to the Report, "the Albanian public administration, in most cases, is not efficient in its role for the formulation and execution of government policy and, moreover, it is not yet in a position to implement strict stabilization and association instruments".

EU conveys the message that "Albania needs to strengthen more general administrative and bureaucratic culture, if it aspires to a successful outcome of the negotiations for stabilization and association within a reasonable time."

The Government of Albania has drafted and adopted the Crosscutting Strategy on Public Administration Reform, in the framework of the National Strategy for Development and Integration (NSDI), approved by the Council of Ministers No. 1017, dated 18.09.2009 and its Action Plan aimed at addressing the deficiencies in the functioning of public administration from the DAP.

C - Brain gain

After 20 years of brain drain, the inverse phenomenon began to emerge, that of brain gain.

Many young intellectuals educated abroad return or want to return home.

Is public administration an attractive job for them?

Considering several variables such as salary, stability, the opportunity to make a career, security, it seems that there are some indicators that make this sector attractive.

Drafting of public administration training strategy, the empowerment of the Training Institute for Public Administration, the preparation and implementation of training programs are some of the guarantees of stability and motivation of civil servants to contribute to the Albanian public administration which is in need for knowledgeable and skilled people who can cope with the challenges of European integration.

Brain Gain Program, collaboration between the Government of Albania and UNDP is operating since April 2006. Brain Gain Program objective is to support the Government of Albania in creating incentives and policy mechanisms to effectively change the engagement of diaspora and qualified immigrants in the scientific, administrative and economic development of the country.

D - Corruption in public administration

Corruption is a serious threat to democracy, the rule of law and human rights.

In particular, this phenomenon affects the process of establishing democratic institutions and the implementation of the principles of the rule of law.

The fight against corruption requires a strategy that involves different disciplines and deals with various aspects of law (civil, administrative, criminal and constitutional law), as well as a whole range of measures to fight corruption, among them the measures guaranteeing the independence of the judiciary which as an independent power must ensure dispensation of justice without being rested unfair impacts which can not guarantee a fair trial, thus rendering justice for all citizens.

Albania already has designed a contemporary legislation that prevents or punishes corrupt attitudes. Practical implementation of this legal framework remains in very low parameters.

Law no. 9367, dated 7.04.2005 "On the conflict of interest in the exercise of public functions" provides the guarantee of an impartial decision-making, transparent and in the best possible interest of the public and its trust on public institutions, through prevention of conflict between public and private interests of an official while exercising his/her functions.

This law provides for the establishment of the High Inspectorate of Declaration and Audit of Assets as an institution responsible for supervising the event of conflicts and their resolution in respect of the law.

The Government of Albania has adopted a new anti-corruption strategy for 2007-2013. According to the recommendations of GRECO 2002 (Council of Europe Group of States against Corruption), it has adopted new legislation on public procurement, measures to strengthen the independence and transparency of the Public Procurement Agency and the Public Procurement Advocate.

Through the Stability Pact Anti-Corruption Initiative (SPAI), Albania organized a regional conference on the implementation of the UN convention against corruption. This convention was adopted by the Albanian government and has become part of domestic law. It has also approved Palermo Convention (against transnational organized crime). Nowadays the Criminal Code already is in line with the Convention of the Council of Europe Criminal Law for Corruption.

The responsible institutions for the fight against corruption have set up special structures against corruption and economic crime. We can mention in this case the establishment of task force structure attached to the Prosecution.

Removal of parliamentary immunity, which is expected to be approved soon by the Albanian Parliament, would be another step towards the consolidation of the fight against corruption in public administration and the central institutions of the state.

E-Politicization of public administration

The importance of the involvement of specialists in public administration and policy decision-making seems to have two directions: on the one hand, they generate important ideas and on the other hand they are committed to their implementation.

Parson, in his study states that "more and more decision-making is subject to the opinion of technicians and experts and this in a modern state includes an analysis of the problem and its solution"

In the absence of a capable professionally and administratively bureaucracy, in Albania a politicized bureaucracy was created, where the employment of civil servants is subject to the political affiliation or preferences of the heads of the respective institutions.

Even in other countries, the high officials are political and have political ideas, but the administration as a whole follows the rules and ways of functioning according to the Weberian bureaucratic model.

Civil servants in Albania, especially those in key positions, often have neither the professional training nor the expertise as administrative and managerial staff. Moreover, they are appointed for short periods of time which undermines institutional memory.

As confirmed by Vickers "government is composed mostly of mediocre officials and their patronage ties make that many reforms remain at the surface".

Political appointments, lack of continuous work assessment, difficulties in training and strengthening of administrative capacity, frequent movements are just some of the consequences of the administration's human resources policy.

Despite ongoing efforts to reform the public administration in Albania, the European Commission Reports and Analytical Report 2010, which accompanied the Opinion on Albania's application for EU membership, have pointed out more than a few problems in the functioning of public administration. Identified problems are related to the instrumentalization of public administration from politics and politically motivated turnover that affect sustainability, lack of transparency and meritocracy in recruitment, the excessive use of temporary contracts, and poor law enforcement.

The Analytical Report of the European Commission for 2010 stated: "The general legal framework and administrative civil service system are generally in line with European standards and principles, but some gaps still exist. Failure to comply with the legal framework remains a concern".

European Commission Progress Report for 2011 states: "Albania's progress is insufficient (not significant steps were made) because the relevant legislation was not approved due to the political stalemate. Enforcement of existing laws and administrative acts remain weak." Albania gets E-grade.

CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

The above analysis brings about the following conclusions:

- On the whole, the general legal framework and administrative civil service system are generally in line with European standards and principles, but the problem lies in implementation.
- Implementation of the legal framework remains a concern, as well as the lack of transparency and accountability for appointments and politicization of public administration.
- The main problems of the Albanian public administration remain politicization, corruption and lack of meritocracy and professionalism.
- Strong political will and effort are needed for the full implementation of the law on civil service and to mark progress in public administration reform strategy, which are necessary for the creation of an independent civil service, professional and based on merit.
- A deep and true reform on the Public Administration is aimed alongside the treatment and assessment based on merit, commitment of its civil servants, creating an effective and efficient institutional network and a stable administration, committed to the rule of law and providing better services to citizens.
- According to international institutions Albania has made progress in achieving the above objectives. Nepotism, clientelism, corruption and political militancy remain difficult challenges to overcome.

The following suggestions are made:

Establishment of the School of Public Administration to provide long-term training of public administration is a necessity.

Substantial improvements in public administration reform are imperatives. The improvements must be related to the legal framework and strengthening of the DAP.

BIBLIOGRAPHY

1. B.Funck: "Labour, Employment and Social Policies in the EU Enlargement Process"
2. Reports of the Institute of Public Administration Training. 2003-2011
3. Civil Service Commission Reports 2003-2011
4. Annual Reports of the Department of Public Administration 2003-2011
5. Francisco Cardona: The New Law "On the Status of Civil Servants", a key element for
1. A Modern Public Administration. "
6. Bogdani, M. & Loughlin, S. Albania and the European Union: European Integration and
Acceptance Perspectives, 2004
7. The Constitution of the Republic of Albania
8. Decision no. 463, dated 5.07.2006 of the Council of Ministers "On approval of the National
Plan for the implementation of the Stabilization and Association Agreement"
9. Decision no. 179, dated 22.02.2006 of the Council of Ministers "On the establishment of
European integration units in the line ministries
10. Law no. 9590, dated 27.07.2006 'On the ratification of the Stabilisation and Association
Agreement between the Republic of Albania and the European Community member states"
11. Decision no. 1017, dated 18.09.2009 of the Council of Ministers "On approval of the overall
strategy to reform public administration 2009-2013 in the framework of the National Strategy
for Development and Integration (SKZH)"
12. Progres Report 2011
13. Public Administration Reform crosscutting strategy in the framework of the National Strategy
for Development and Integration (NSDI), approved by the Council of Ministers No. 1017,
dated 18.09.2009
14. Law no. 9367, dated 7.04.2005 "On the conflict of interest in the exercise of public functions"
15. Analytical Report of the European Commission for 2010

KRITERIJUMI ZA IZBOR KADROVA POLITIČKE STRANKE

UDK 329.082.2

Prof. dr Ljubiša Stojmirović

Beogradska poslovna škola

ljubisa.stojmirovic@bvs.edu.rs

Mr Aleksandra Stojković

Beogradske Elektrane

Mr Tomislav Nikolić

Srpska napredna stranka

APSTRAKT

Politika i političke stranke imaju veliki uticaj na budućnost i život miliona građana svake zemlje. Ko su ljudi koji predstavljaju političke stranke i na osnovu kojih kriterijuma se oni biraju i postavljaju na odgovorne funkcije. Autori su pokušali da definišu određeni broj kriterijuma kojima bi pomogli menadžmentu političke stranke da bude uspešan u procesu izbora kadrova.

Ključne reči: *Politika, menadžeri, kadrovi, timski rad, kriterijumi.*

ABSTRAKT

Politics and political parties have a major impact on the future and the lives of millions of citizens of each country. Who are the people who represent political parties and the criteria on which they are elected and appointed to the responsible positions? Authors have tried to define a number of criteria which would allow the management of a political party to be successful in the selection of members.

Keywords: *politics, managers, human resources, teamwork, criteria.*

УВОД

Утицај политичких странака и кадрова које оне делегирају је од пресудног значаја за будућност земље у којој егзистирају. Прошлост нам указује да су погрешна кадровска решења која су доносили органи политичких странака утицала на милионе недужних грађана. Како помоћи менаџерима политичких странака да при доношењу одлука везаних за кадрове учине најбољи могући избор? Како грешке при избору свести на најмању могућу меру?

ПОД ПОЈМОМ ПОЛИТИЧКА СТРАНКА ПОДРАЗУМЕВАЈУ СЕ ОРГАНИЗОВАНЕ ГРУПЕ ЉУДИ КОЈИ СУ СЕ ДОБРОВОЉНО УДРУЖИЛИ РАДИ ОСТВАРИВАЊА НЕКОГ ЗАЈЕДНИЧКОГ ЦИЉА. НАЈЧЕШЋЕ ТАЈ ЦИЉ ЈЕ ОСВАЈАЊЕ ИЛИ ЗАДРЖАВАЊЕ ВЛАСТИ.

Да би повећала своју ефикасност, политичка странка мора да има развијен систем за истраживање, планирање и праћење развоја кадрова. Циљеви које себи поставља политичка странка не могу се реализовати без одговарајуће структуре и квалитета кадрова. Кадрови одређују потенцијал сваког организационог система, па самим тим и политичке странке.

ПОЛИТИЧКА СТРАНКА ВРЕДИ ОНОЛИКО КОЛИКО ВРЕДЕ ЉУДИ КОЈИ У ЊОЈ РАДЕ.

До креативних људи који поседују знања и способности, као и до оних који извршавају разноврсне послове, не долази се лако. То се постиже правилном кадровском политиком. Менаџмент политичке странке се ослања на кадровску политику као на средство којим се врши планирање, проналажење, селекција, обука, усавршавање, оцењивање, мотивација, награђивање и заштита кадрова. Све фазе кадровске политике, од доласка људи у политичку странку до одласка људи из политичке странке су веома значајне и међу њима не треба правити разлику.

ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПРОГРАМА ПОЛИТИЧКЕ СТРАНКЕ И ВОЂЕЊЕ УСПЕШНЕ ПОЛИТИКЕ КОЈА ЋЕ РЕЗУЛТИРАТИ ПРЕДВИЂЕНИМ И ОЧЕКИВАНИМ ИЗБОРНИМ РЕЗУЛТАТИМА НЕОПХОДНИ СУ ОДГОВАРАЈУЋИ СТРУЧНИ И МОРАЛНИ КАДРОВИ.

Политичка странка мора у сваком тренутку да има одређену кадровску листу из које ће моћи да види са којим и каквим кадровима располаже.

НИЈЕ МОГУЋЕ ОСТВАРИТИ УСПЕШНЕ ИЗБОРНЕ РЕЗУЛТАТЕ, ПОСЕБНО У ВЕЋИНСКОМ ИЗБОРНОМ СИСТЕМУ, СА ЛИСТОМ НА КОЈОЈ СУ КАНДИДАТИ СА СЛАБИМ МОРАЛНИМ И СТРУЧНИМ ПОТЕНЦИЈАЛОМ.

Зато секретаријат има обавезу да благовремено обезбеди све потребне и одговарајуће информације о сваком предложеном кандидату и да их стави на увид менаџменту политичке странке.

Уколико се избори одржавају по пропорционалном изборном систему, могућност оваквих грешака се знатно смањује јер за листу политичке странке гласа велики број гласача који углавном не знају кандидате, и ништа о њима, сем у случају када су кандидати познате јавне личности. Међутим ова чињеница не сме да буде маркетингу политичке странке алиби да не упозна менаџмент политичке странке са информацијама о сваком кандидату као и у случају када се избори одвијају по већинском изборном систему. Обавеза менаџмента политичке странке је да увек понуди бирачима листу са најбољим кандидатима и у моралном и у стручном погледу. Велике и озбиљне политичке странке, а посебно политичке странке које претендују да буду у власти, могу а и пожељно је, да у току изборне кампање нагосте кадровска решења која нуде у случају победе на изборима. Нормално је да не морају да понуде сва могућа кадровска решења, али је пожељно да барем нагосте она најзначајнија.

НИЈЕ МОГУЋЕ СТВАРИТИ ДОБРУ И УСПЕШНУ ПОЛИТИКУ У ДУЖЕМ ВРЕМЕНСКОМ ПЕРИОДУ СА ЛОШИМ КАДРОВИМА.

Ко жели озбиљно да се бави политиком, а уз то и да дуго траје, мора добро да упамти ову поруку и да је стално има пред очима. Политичка странка у периоду свог настајања, неминовно ради масовности, принуђена је да у својим редовима има чланство различитог профила и статуса. Те чињенице се неће моћи ослободити ни у ком периоду свог постојања јер су Програми и Статут странке углавном такви да омогућују свима да постану чланови странке. Али постоји једна друга чињеница о којој свака иоле озбиљна странка мора да води рачуна. Странку не смеју да представљају и репрезентују кадрови који су непопуларни, омражени и једноставно речено кадрови лоших моралних особина. О овоме странка посебно мора да води рачуна када је у власти или у прилици да дође на власт. Кроз појединце који представљају странку у некој општини, граду или било ком делу земље, без обзира која им функција у странци припада, потенцијални бирачи стварају свој суд о странци и поистовећују странку са њима. Што је ниво или функција на којој се они налазе виша, јача и одбојност бирача према странци.

Ни по коју цену странка не сме себи да дозволи да због лоше кадровске политике изгуби поверење народа. Код нас влада мишљење да свако може да ради све и свашта. Ово

мишљење се посебно одомаћено у области политике. Не сме се заборавити да су грешке у политици много опасније него у другим областима деловања, поготово када је странка владајућа, јер њене грешке испаштају сви, за разлику од странке која није у власти па последице својих грешака углавном она сама трпи. Странка која учествује у власти има обавезу да партиципира у многим значајним ресорима почев од владе, преко министарстава, па до мање значајних али изузетно важних места чија је улога и значај од пресудног утицаја за опстанак и просперитет земље.

ИЗБОР КАДРОВА ЈЕ ЈЕДНА ОД АКТИВНОСТИ У КОЈОЈ МЕНАѢРИ И МЕНАѢМЕНТ ИМАЈУ ВЕОМА НИЗАК СТЕПЕН УСПЕШНОСТИ.

У процесу управљања организационим системом менаѢери доносе различите одлуке. Квалитет ових одлука одређује судбину посматраног система. Евидентно је да менаѢери највећи део својих активности поклањају процесу људских ресурса и доношењу одлука у вези избора кадрова. Погрешне одлуке и лоша кадровска решења стварају несагледиве последице, а истовремено пружају мале шансе за брзе исправке. Већина менаѢера није спремна па призна своју грешку у процесу кадровања, већ покушава да оправда своје лоше одлуке различитим утицајима. Питање кадрова је најосетљивије питање у сваком систему и сасвим је оправдано да менаѢери највише времена и пажње поклањају решавању различитих кадровских проблема. Међутим, пракса указује на сурову истину да су ту резултати поражавајући. У једном истраживању које је спроведено у Србији дошли смо до следећих закључака.

- само 20 посто кадровских решења се показало успешним.
- чак 50 посто кадровских решења није дало жељене резултате.
- око 30 посто анкетираних је свој избор сматрало делимично успешним.

Нормално је да тежње менаѢера буду ка максималној успешности, али наведени резултати само потврђују да је процес избора кадрова један веома значајан и истовремено комплексан процес. Све одлуке које су везане за кадровска решења без обзира ком нивоу припадају морају бити подређене интересима система на који се односе.

Од свих одлука које руководиоци доносе, ни једна није толико важна колико одлуке о људима јер оне одређују капацитет учинка организације. Према томе, јако је важно да те одлуке буду правилно донете. При доношењу ових одлука менаѢерима је на располагању велики број критеријума који им омогућују доношење одлуке.

КРИТЕРИЈУМИ

СТРУЧНОСТ

Свако радно место захтева одређени степен стручности. То је први услов који сваки кандидат мора да испуни. Не може се успешно пословати ако су кадрови нестручни. Погрешна су схватања да сви могу да раде све. Стручност кандидата је минимални услов. Недостатак елемената који се односе на стручност (степен школске спреме, курсеви и други услови правилником утврђени) на самом почетку елиминишу одређени број кандидата. Веома је важно да кандидат и захтеви радног места одговарају једно другом. Како би менаѢер задужен за кадрове могао да донесе одлуку која ће се у будућности показати успешном, потребно је да има могућност избора између више кандидата.

ДА ЈЕ ПОШТОВАН (ДА ИМА УГЛЕД) У СВОЈОЈ СРЕДИНИ И ОКРУЖЕЊУ

Веома је важна чињеница да је кандидат кога бирамо и постављамо на одређено радно место буде угледан и поштован у својој средини и окружењу. То му даје на важности и такав кандидат ће бити поштован од стране сарадника и осталих запослених. Нормално, ово је много лакше утврдити ако је кандидат из организације, али данашњи степен комуницирања и доступност информација нам омогућују да лако проверимо сваког кандидата.

УСПЕХ У ДОСАДАШЊЕМ РАДУ

Успешност на претходним пословима даје нам претпоставку да ће кандидат моћи да одговори захтевима који ће бити пред њим и на новом послу. Један успех за собом повлачи други успех. Тешко је поверовати да ће кандидат који је у досадашњем раду исказао незадовољавајуће резултате баш у нашој средини направити прекретницу у својој пословној каријери. Како се од сваког кандидата очекује да буде ефикасан на свом радном месту, сасвим је нормално да успешност у претходном периоду буде један од критеријума који ће му одшкринути пролаз за ново радно место.

ТИМСКИ РАД

Данашњи услови пословања, свакодневне изузетно турбулентне промене, захтеви пословања које намеће окружење и резултати који се очекују намећу потребу за тимским деловањем. Прошла су времена када је појединац могао самостално да делује и да буде успешан. Зар није довољно јасан пример такозваних појединачних спортова где те успешне појединце прате тимови изузетних стручњака (тенисери, аутомобилски асови, боксери итд). Ове чињенице указују на потребу да кандидат који конкурише мора бити оријентисан ка тимском раду и спреман на сарадњу са осталим члановима тима. Провера ових карактеристика, као и у претходном примеру, не представља никакав напор ни проблем за оне који доносе одлуку о избору кандидата.

КОМУНИКАТИВНОСТ И СПОСОБНОСТ ПРЕГОВАРАЊА

Савремени начин пословања захтева од учесника да непрестано комуницирају и преговарају како са интерним тако и са екстерним окружењем. Способност успешног комуницирања и преговарања омогућује да резултати које желимо постићи буду остварени. Уколико преговарач или било који актер није у стању да успешно комуницира са осталим учесницима, његове шансе на успех се знатно смањују. Менаџери који су задужени за избор кандидата већ на почетку могу да уоче способност успешног комуницирања сваког од кандидата.

ВАЖНА МЕСТА – ПРОВЕРЕНИ КАДРОВИ

Постоје послови који су од веће важности и послови који имају позната очекивања. Кандидатима који долазе са стране или новим извршиоцима не треба поверавати важне задатке јер тиме се повећава ризик и постоји могућност негативних утицаја на пословање и жељене резултате. Нормално је да се ови послови поверавају онима чија су понашања и навике већ познати и који су заслужили наше поверење и имају кредибилитет у организацији. Ово не значи да треба елиминисати квалитетне кадрове који долазе са стране, напротив такви кадрови су потребни и неопходни али у почетку исте треба поставити на установљену позицију где су очекивања позната и где могу да очекују помоћ.

ПРИПАДНОСТ ОРГАНИЗАЦИЈИ

Ако сте у ситуацији да бирате између кандидата из ваше организације и кандидата који долази из друге средине, а имају сличне карактеристике, предлажемо да предност дате кандидату из ваше организације. Кандидат који је већ у посматраној организацији познаје исту, створио је имиџ и успоставио је одређене односе са осталим члановима организације. У неку руку, он је проверен и са њим знате на чему сте. Ако вам његове карактеристике и његов досадашњи рад одговарају нема разлога уводити ново лице за послове које успешно може да обави неко ко је већ ту.

АДАПТИВАН СПРЕМАН НА ПРОМЕНЕ

Веома важна карактеристика данашњих менаџера је да су спремни да одговоре изазовима веома честих промена. Способност прилагођавања новонасталим приликама тј. адаптивност је веома значајан критеријум који мора да задовољи кандидат који претендује да представља политичку странку на одређеној функцији или месту.

ЛОЈАЛНОСТ

При избору кандидата политичке странке за одређена места и функције веома је важно да исти буду лојални. Како утврдити за неког да ли је лојалан или није, веома је велики проблем. Најчешће се до овог сазнања долази искуственим путем тј. дугогодишњим праћењем кандидата и развоја његове каријере. Важност овог критеријума је у директној корелацији са местом на које се делегира.

ВЕДАР И ОПТИМИСТИЧАН - Енергична, ведра и оптимистична особа

Нико не воли намргођене и нерасположене менаџере у својој околини. Такви сарадници стварају депресију и негативну атмосферу. Ведрина и оптимизам побеђују и најтеже изазове и дају подстрек за остваривање најбољих резултата.

ЗДРАВСТВЕНО СТАЊЕ

Менаџери политичких странака по суштини деловања политичке странке имају могућност да заузимају веома важне функције у својим земљама. Како одлуке које они доносе могу имати погубан утицај на милионе становника било би пожељно да се пре ступања на тако важне положаје подвргну лекарском прегледу. За многе државнике који су нанели човечанству велика зла испоставило се да су имали одређене здравствене проблеме. Како каже народ, боље је спречити него лечити.

Бићемо у ситуацији да испунимо све ове критеријуме, али неке од наших одлука везаних за избор кадрова неће донети жељене резултате. Једноставно речено, наше одлуке ће бити погрешне. Кадровске одлуке спадају у групу високо ризичних одлука али исте се морају доносити јер је њихов утицај на функционисање система евидентан.

Доношење правих кадровских одлука је крајње средство правилног управљања организацијом. Такве одлуке откривају какво је компетентно управљање, шта су му вредности и да ли свој посао озбиљно схвата. Ма колико се менаџери трудили да своје одлуке држе у тајности, а неки се још увек веома труде, кадровске одлуке се не могу сакрити. Оне су изразито видљиве (Питер Дракер).

ЗАКЉУЧАК

Избор кадрова спада у групу високо ризичних одлука али истовремено и у групу одлука које битно утичу на функционисање организације. При избору кадрова менаџерима је на располагању одређен број критеријума који указују на квалитет евидентираних кандидата.

Све менаџерске активности подлежу контроли ефикасности постављених циљева. Задатак менаџера је да степен остварења буде што већи.

Погрешне одлуке и грешке учињене при избору кадрова не треба крити и гурати под тепих. Напротив, менаџери морају увидети и признати своје грешке и што пре их исправити. Погрешно изабране раднике не отпуштати већ им наћи место у организацији и искористити њихове потенцијале.

"Политичка странка вреди онолико колико вреде људи који у њој раде."

За спровођење програма политичке странке и вођење успешне политике која ће резултирати предвиђеним и очекиваним изборним резултатима неопходни су одговарајући стручни и морални кадрови.

Није могуће остварити успешне изборне резултате посебно у већинском изборном систему са листом на којој су кандидати са slabим моралним и стручним потенцијалом. Није могуће стварати добру и успешну политику у дужем временском периоду са лошим кадровима.

Зато, водимо рачуна о кадровима политичке странке и учинимо да политика буде врлина, да политика буде вештина, а да они који нас представљају буду узор сваком од нас.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Богићевић Миликић Б. (2006), Менаџмент људских ресурса , Management of human resources, Економски факултет, Faculty of economics, Београд, Belgrade
2. Ђамиловић С. (1996), Кадровски процеси, Personnel processes, Текон, Београд, Belgrade
3. Drucker P. (2006), Мој поглед на менаџмент, Management from my point of view, Адиджес, Нови Сад.
4. Радовановић Т., Стојмировић Љ., Стојмировић С. (2010), Методологија, Methodology, БПШ, Belgrade Business School, Београд, Belgrade
5. Стојмировић Љ., Стојковић А. (2011), Менаџмент ,Management, БПШ , Belgrade Business School, Београд, Belgrade
6. Стојмировић Љ. (2001), Политички маркетинг, Сталбис , Београд, Belgrade

СОВРЕМЕНИТЕ ЛИЦА НА ПОЛИТИЧКИТЕ ПАРТИИ КАКО ОРГАНИЗАЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

UDK 329.015-027.5(497.7)

М-р Соња Димитровска

Институт за социолошки и политичко правни истражувања, Скопје

sonja.dimitrovska@yahoo.com

АПСТРАКТ

Издвоеното проучување на идеолошката и организационата димензија на политичките партии е современа нужност во реалното рефлектирање на конкурентноста на политичката сцена. Истражувањата на организационата димензија во современите демократии упатува на развивањето на нови партиски организациони облици независно од идеолошката профилираност. Но, целното дефинирање, политичките партии ги издвојува како комплексни организации кои нужно делуваат во три правци: на терен (организацијата е насочена кон електоратот), во штабот (организациона мрежа на комуникации помеѓу раководството, членството и другите форми на интересно здружување) и во јавната служба (облици на организирање на партијата во институциите на власта). Овој труд ја анализира организационата поставеност на релевантните политички партии во Р.Македонија низ претходно издвоените правци (некои политиколошки теоретичари ги нарекуваат "лица" на политичките партии).

Клучни зборови: *Политички партии, организациони облици, Р.Македонија.*

ABSTRACT

Dissenting study of the ideological and organizational dimension of political parties is a modern necessity in the real reflection of the competitiveness of the political scene. Research on the organizational dimension in modern democracies leads to the development of a new party organizational forms independent of ideological profile. However, target definition, distinguishes political parties as complex organizations that operate in three directions: on the field (the organization is aimed at the electorate), in the headquarters (organizational network communications between the leadership, membership and other forms of interesting association) and public Service (types of organization of the party in government institutions). This paper analyzes the organizational structure of the relevant political parties in Republic of Macedonia through previously allocated routes (some political theorists call them "persons" of the political parties).

Keywords: *Political parties, organizational forms, R. Macedonia.*

ВОВЕД

Во современите политиколошки разгледувања на политичките партии ретко кога организационата димензија не е земена во предвид. Од организационен аспект, политичката партија претставува група на граѓани кои во остварувањето на своите цели (стратегија, доаѓање на власт, гласови –С.Волинец,2009,181) користат средства (организациона структура со формално дефинирани улоги на носителите на функции, воспоставување на односи на подреденост и надреденост и очекувања во остварувањето на одредени цели – В.Гоати, 2007;28) и превземаат активности (на терен, во штаб и во јавните служби – Katz и Mair,1993). Овај дефиниционен обид соодветствува со трихотомната анализа на политичките партии на

Key (1964), King (1969)⁵⁶, Katz and Mair (1993, 2002). Првото лице ја претставува насоченоста на партијата кон електоратот (на терен). Ја опфаќа организацијата и активноста на членството (услови за зачленување, број на членови, активно учество, доброволна работа, освоени гласови во избори) и соработката со интересните групи. Второт лице ја опфаќа организацијата на партиското раководство (во штабот). Основен ресурс е мрежата на комуникации со помош на која партиското раководство делува како главен посредник помеѓу партијата и општеството (Katz, 2002,99). Во утврдувањето на карактерот на ова партиско лице се издвојуваат следните индикатори: начин на кандидирање и избор на раководните функции, број на вработени во партијата, начин на донесување на одлуки, финансирање на партијата). Третото лице на партиите се однесува на организационите облици во јавните служби: владата и парламентарните групи. Развојот на партиските организации во современите демократии резултираше со доминација на партијата во јавните служби (Katz and Mair, 141).

Но, анализата на политичките партии, освен трите горенаведени правци во чии рамки секоја од нив делува и ја распределува моќта, нужно ја вклучува и типологијата и моделите на основното партиско организирање која во политиколошката КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА е бројна. Овде ќе биде изоставена оваа анализа поради тоа што станува збор за идеални типови кои бараат посебно разгледување и суштината на овај труд кој поаѓа од хипотезата дека во секој тип на политичка партија се пројавуваат горенаведените лица. Исто така, нема да се земе предвид идеолошката партиска профилираност, поради општиот заклучок дека во посткомунистичките земји програмската разновидност на партиите е пригушена и политиката се одвива во голема мерка независно од идеолошката ориентација (В.Гоати,2007,37). Анализата која се темели на индикаторите за вработените кадри во политичките партии и финансирањето на политичките партии го надминува обемот на трудот и нема да е дел од него.

Во РМ, Законот за политички партии (Службен весник на РМ, бр.76/04) ја дефинира политичката партија како доброволна, непрофитна (чл. 9(1)) организација на граѓани (се забранува секаква дискриминација во членувањето или нечленувањето во политичките партии (чл.5)), формирана...заради учество во процесот на донесување на политички одлуки при учество во власта (чл.2(1)), преку демократско формирање и изразување на политичката воља (чл.2(2)). Организационата структура е поставена на територијален принцип (чл.7(1)), со загарантирана еднаквост на половите во достапноста на функциите во партијата (чл.4).

МЕТОДОЛОГИЈА

Во овај труд ќе бидат анализирани организационите облици на релевантните партии во Р. Македонија според два критериуми. Прво, критериумот за релевантност на партиите: застапеност во Собранието на РМ. Избран е овај критериум поради фактот дека третото лице на партиите (организацијата во јавните служби) е доминантно во развиените демократии. Второ, за македонското општество е карактеристичен и етничкиот расцеп, поради што ќе се разгледаат и партиите од мнозинските етнички припадности, македонската и албанската. Според двата критериуми, во периодот 1991-2012, како релевантни се издвојуваат: СДСМ, ВМРО-ДПМНЕ, ДПА и ДУИ.

Извор на податоци ќе претставуваат статутите на наведените политички партии, бази на податоци од институции и други спроведени соодветни истражувања.

ПАРТИЈАТА НА ТЕРЕН

Во современите партиски организации, партијата на терен е маргинализирана. Од една страна бројноста на членството во политичките партии опаѓа, но влијанието на

⁵⁶ За прв пат е споменат терминот лица на партиите.

членството во донесувањето на одлуките во партиските органи се зголемува (Katz and Mair, 2002,155).

Уставот на РМ и Законот за политички партии ги утврдуваат општите начела за зачленување во политичките партии, но тие се конкретизирани во статутите на партиите. Следната табела укажува на податоците: кому политичките партии овозможуваат да стане нивни член, на кој начин, до кој партиски орган се доставува барање за членство и како престанува членството во политичката партија.

Табела 1, Услови за членство во релевантните политички партии во РМ

Услови	Политички партии			
	СДСМ	ВМРО- ДПМНЕ	ДПА	ДУИ
Кој може да членува?	Секој полнолетен граѓанин- државјанин на РМ	Секој полнолетен граѓанин- државјанин на РМ кој живее и работи во и надвор од РМ	Секој полнолетен граѓанин- државјанин или недржавјанин на РМ	Секој државјанин на РМ со наполнети 18 години кој се согласува со програмата и статутот на партијата
Како се станува член?	Пополнување на писмена изјава- пристапница	Пополнување на писмена изјава- пристапница	Пополнување на писмена изјава- пристапница, ако не е член на друга политичка партија	Пополнување на писмена изјава- пристапница
До кој партиски орган се доставува барање за членство?	Општинска организација или повисок орган со мислење од месна организација	Посебен правилник за зачленување	Општински огранок или подогранок	Општински огранок или подогранок
Престанок на членство	-истапување со писмена изјава -бришење од евиденција -исклучување	-изјава за истапување -трајно губење на деловна способност -настапување на смрт -исклучување -членство во друга политичка партија	-доброволно истапување -исклучување	-изјава за самостојно истапување -губење на психофизичка способност -исклучување

Извор, Статутите на политичките партии

Базите на податоци за членството политичките партии ги водат на национално ниво. Само ВМРО- ДПМНЕ постапката за зачленување ја специфицира во посебен правилник.

Релевантните политички партии во РМ се насочени кон континуирана работа со членството. Во следната табела се претставени организационите облици на политичките партии и тоа на национално ниво или централни партиски органи и на локално ниво или основни облици на организирање. Освен територијалниот принцип, политичките партии се организираат и врз интересен принцип, кој најчесто ги опфаќа категориите на здружување на младите и жените.

Табела 2, Организациони облици на релевантните политички партии во РМ, врз територијален и интересен принцип на организирање

Политички партии	Органи		
	Национално ниво	Локално ниво	Интересно здружување
СДСМ	Конгрес Централен одбор Претседател Надзорен одбор Совет на СДСМ	Општинска организација Месен одбор	Социјалдемократска младина на Македонија Клуб на жени
ВМРО-ДПМНЕ	Конгрес Централен комитет Претседател Извршен комитет Статутарна комисија Надзорна комисија за финансиско- материјално работење Конвенција за избор на кандидат за Претседател на РМ	Општински комитет Општински поткомитет	Унија на млади сили Унија на жени Унија на ветерани Форуми на ВМРО ДПМНЕ Академија за политика
ДПА	Конгрес Собрание Централен одбор Претседател Надзорен одбор	Општински огранок Општински подогранок Келии	Млади демократски албанци Форум на албанските жени
ДУИ	Конгрес Генерален Совет Претседател	Општински ограноци Субограноци Локален совет	Форум на млади Форум на жени

Извор, Статути на политичките партии

Бројот на членови е податок кој партиите во РМ го перцепираат како партиска тајна. Иако малцинство граѓани членуваат во било која форма на здружување во РМ, најголем процент од нив, 37,5% членуваат во политичките партии. На секои пет граѓани, двајца се членови на некоја политичка партија, но само еден е активен. Иако уживаат најмала доверба од граѓаните, 23,3%, политичките партии успеваат да мобилизираат за доброволна работа најголем број на граѓани во однос на другите форми на здружување (МЦМС, 2011, 25-30).

Распространетоста на локалните организациони облици на политичките партии низ територијата на РМ укажува на етничкиот карактер на организирање. ДПА и ДУИ имаат локални организации во подрачјата на РМ со мнозинско албанско население. Етничките партии имаат развиена организациска структура и формална база на членство (R.Gunther and L.Diamond, 2003, 184).

Партијата на терен се идентификува со основните организациони облици на локално ниво (општински организации, комитети, ограноци и месни одбори, субограноци, општински поткомитети).

ПАРТИЈАТА ВО ШТАБОТ

Основните организациони облици се поврзуваат преку различни нивоа во партиската организација. Вертикалниот распоред на нивоата на одлучување, статутарно предвидени, го потенцира влијанието на централното партиско раководство во организационата партиска структура. Во табела 3 претставени се највисоките партиски органи, селекцијата на делегати кои го сочинуваат органот и надлежноста на органот во изборот на кандидати за партиски и јавни функции.

Табела 3, Највисок партиски орган во релевантните политички партии во РМ

Политичка партија	Назив на органот	Селекција на делегати	Избира
ВМРО-ДПМНЕ	Конгрес	250 делгати по критериуми од Централен комитет	Претседател на партијата, Статутарна комисија и Надзорна комисија за финансиско-материјално работење
СДСМ	Конгрес	1 делегат по број на членови од општински организации; претседатели на опш.орг., СДММ,КЖ;претседател, секретар, членови на ЦО и НО; пратеници,министри,градоначалници, Претседател на РМ од редовите на партијата	Претседател на партијата, Членови на Централниот Одбор и Надзорниот Одбор, Утврдува кандидати за пратеници и Претседател на РМ
ДПА	Конгрес	делегати од бранчовите, членовите на ЦБ,пратеници, министри и заменици	Претседател на партијата, Членови на Централното Собрание
ДУИ	Конгрес	Делегати по број на членови во гранките на предлог на ГС,Членови на ГС (Генерален Совет)	Претседател на партијата, Членови на Генералниот Совет

Извор, Статутите на политичките партии

Во табела 4 се претставени највисоките партиски органи меѓу два Конгреси.

Табела 4, Највисоки партиски органи меѓу два Конгреси на релевантните политички партии во РМ

Политичка партија	Назив на органот	Селекција на членство	Избира
ВМРО-ДПМНЕ	Централен комитет	По функција	Потпретседатели, генерален секретар, членови на Извршен комитет, утврдува кандидати за пратеници
СДСМ	Централен	претседателот на	Секретари-генерален,

	одбор	партијата и 70-90 члена кои ги избира Конгресот	организационен и за меѓународна соработка, 15-17 члена на Извршен одбор, потпретседатели и претседавач на ЦО, претседател на Советот, директори на Центар за истражување и анализа и на издавачка дејност и односи со јавноста, шеф на изборен штаб, предлага кандидати за избор на пратеници
ДПА	Централно Собрание	Предлог од бранчовите според нивниот број на членови и по предлог на претседателот на партијата	Претседател на Централно Собрание, заменици и секретар, утврдува листа на кандидати за пратеници
ДУИ	Генерален Совет	75 члена, 1/3 предложени од претседателот на партијата, другите од Конгресот и по функција	Претседателство на Генералниот Совет

Извор, Статутите на политичките партии

Во табела 5 се претставени политичко-извршните органи во политичките партии, колективните тела и претседателот на политичката партија. Кај колективните тела акцент е ставен врз различните називи, составот и надлежностите во изборот на други органи, а надлежностите на претседателите на партиите при предлагањето на кандидати за партиски и јавни функции како и можноста за поставување на вето врз донесените одлуки од другите партиски органи, укажуваат на начинот на донесување одлуки.

Табела 5, Политичко-извршни органи во релевантните политички партии во РМ

Политичка партија	Партиско тело			Претседател на партијата		
	Назив	Состав	Избира	Други функции	Избира	Вето на одлуки
ВМРО-ДПМНЕ	Извршен комитет	Број со одлука на Централен комитет	Претседатели на општински комитети и поткомитети, унии, асоцијации и форуми, членови на општински комитети и координатори на региони, запира од извршување на одлуки на општински комитети и поткомитети, асоцијации и унии	Претседател на Централен комитет и Извршен комитет	Предлага потпретседатели, генерален секретар, членови на Извршен комитет, Статутарна и Надзорна комисија	Запира одлуки на Извршен комитет и др. тела
СДСМ	Извршен одбор	15-17 члена избира	Регионални координатори, утврдува листа на кандидати за градоначалници и	Ги свикува седниците на	/	/

		Централниот одбор и по функција	советници и претседатели на општинските организации и членови на општинските Извршни и Надзорни одбори	Централниот и Извршниот одбор		
ДПА	Централен одбор	24 члена на предлог на претседателот на партијата ги избира Централното Собрание	Кандидати за извршни функции	/	Членови на Централен одбор, заменици и секретар	Вето на сите одлуки и предлози од сите партиски тела на сите нивоа на организирање
ДУИ	Претседателство на Генерален совет	21 член на предлог на претседателот	Утврдува на предлог на претседателот на партијата листи на кандидати за пратеници и др. државни функции	/	Заменик, секретари (генерален, организационен), членови на Претседателство на ГС, предлог за листи на кандидати за пратеници и др. државни функции	Суспендира одлуки на сите тела на локално ниво

Извор, Статутите на политичките партии

ПАРТИЈАТА ВО ЈАВНИТЕ СЛУЖБИ

Една од основните цели на политичките партии е доаѓањето на власт, т.е. завземањето на државните функции. Политичките партии освојувајќи ја власта пропорционално на изборните резултати, добиваат и мандати во јавните служби, владите и парламентите. Со тоа формираат и посебни организациони облици. Станува збор првенствено за пратеничките групи. Освен со Правилниците на парламентите, нивната форма и функционирање се опфатени и во партиските документи. Но, релациите меѓу извршната и законодавната власт во донесувањето на одлуките се значаен индикатор за местото на ова партиско лице.

Во Р. Македонија, Собранието на РМ, претставува законодавно репрезентативна институција скоро со демократски декор. Одлуките се носат на друго место. 96% од

донесените закони во периодот 2002-2011 година се закони предложени од Владата на РМ. Во текот на амандманската расправа 79% прифатени амандмани се амандмани на Законодавно правната комисија, во чиј состав одлучувачкото мнозинство го чини владеечката политичка структура. Претседателот на РМ, како последен коректив во законодавниот процес, вратил на повторно разгледување, во Собранието на РМ, само 1,2% од вкупно изгласаните закони во Собранието на РМ во тој период. Проблематична е и комуникацијата со граѓаните. Иако постојат механизми за партиципација на граѓаните во оваа етапа од законодавниот процес, тие не се користат. Граѓаните сметаат дека Собранието е на границата на отвореност за јавноста⁵⁷ (44% сметаат дека е отворено за јавноста во 2009, 55% во 2010), пратениците не се достапни за средби со граѓаните (25,4 % од граѓаните имале средби во 2009, а 50,8% од граѓаните сметаат дека пратенците не се достапни во ноември 2010). Најголем број на информации за работата на Собранието граѓаните добиваат од ТВ каналите (65% во 2009, 69,8% во 2010). Граѓаните сметаат дека пратениците не поднесуваат иницијативи за проблемите со кои се соочува нивната општина (72,4% во 2009, 57,5% во 2010) и бараат поголема иницијатива од пратениците во изготвувањето и предлагањето на законите (87,7% во 2009 и 90,6% во 2010).

Претходните аргументи укажуваат на тоа дека одлуката за тоа која идеја ќе се трансформира во законско решение во РМ ја носи Владата на РМ. И покрај нормативното решение од 2007г. за воведување на РИА регулативата за подготовка на законите, која ги обврзува министерствата на воспоставување на комуникациски канали со сите заинтересирани страни за законското решение кое се подготвува, во пракса не се спроведува. Одлуките се донесуваат надвор од институциите, во политичките партии.

Од друга страна, партиските функционери од централните извршни органи по правило ги заземаат највисоките јавни функции во извршната власт, со што кадровски партијата во штабот и во јавните служби се преклопува.

ЗАКЛУЧОК

Тенденција на политичките партии во современите демократии е маргинализирање на организационите структури на терен и во штабот во полза на партијата во јавните служби кои не се разликуваат од владините и парламентарните раководства. За организациониот состав на политичките партии во Р.Македонија не може да се донесе истиот заклучок. Релевантните политички партии имаат развиена организациона структура на терен, според териториален и етнички принцип. Организационата структура во штабот е слична, дури и највисокиот партиски орган кај сите партии има ист назив Конгрес. Освен во СДСМ, претседателите на партиите имаат право на вето на одлуките на партиските тела, било генерално или само на локално ниво. Статутарно доминира централизираниот начин на донесување на одлуки. Структурата носителите на функции во јавните служби се совпаѓа со онаа на носители на функции во штабот. Државните одлуки се донесуваат надвор од институциите со што централно место политичките партии во организацијата му посветуваат на партијата во штабот.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Волинец, Стивен (2009) По сеопфатната партија: пристапи кон проучувањето на партиите и партиската организација во современите демократии во: Проблемите на демократската транзиција и консолидација, Х.Х.Линц, А.Степан, Академски печат, Скопје
2. Гоати, Владимир (2007) Политичке партии и партиски системи, Центар за мониторинг - ЦЕМИ, Подгорица

⁵⁷ Истражувањата се спроведени од Институтот за демократија, објавени на веб страната на Собранието на РМ, www.sobranie.mk

3. Gunther, Richard, Jose Ramon Montero and Juan Linz (2002) *Political Parties: Old Concepts and New Challenges*, Oxford University Press, Oxford
4. Diamond, Larry and Gunther, Richard (2001) *Political Parties and Democracy*, The Johns University Press, Baltimore and London
5. Diamond, Larry and Gunther, Richard (2003) "Species of Political Parties, A New Typology", *Party Politics*, 2:167-199
6. Duverger, Maurice (1954) *Political Parties*, Methuen, London
7. Katz, Richard and Mair, Peter (1992) *Party Organization: A Data Handbook*, Sage, London
8. Katz, Richard and Mair, Peter (1995) "Changing Models of Party Organization and Party Democracy-The Emergence of Cartel Party" *Party Politics*, 1:5-28
9. Линц, XX, Степан А, (2009) Проблемите на демократската транзиција и консолидација, Академски печат, Скопје
10. Mair, Peter and Ingrid van Biezen (2001) "Party Membership in Twenty European Democracies, 1980-2000" *Party Politics* 7:5-21
11. МЦМС, (2011) Општествена одговорност, истражувачки проект
12. Schelisnger, J.A (1984) "On the Theory of Party Organization", *The Journal of Politics*, 46/2:369-400
13. Статутите на ВМРО ДПМНЕ, СДСМ, ДПА и ДУИ
14. Закон за политички партии, Службен весник на РМ, бр.76/04

ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА СТРУКТУРНАТА ПОСТАВЕНОСТ НА СОВРЕМЕНИТЕ ОБРАЗОВНИ СИСТЕМИ

UDK 37.01

Доц.д-р Драгор Заревски

Филозофски Факултет, УКИМ, Скопје

Д-р Гордана Никчевска

професор СУГС Гимназија „Орце Николов“ - Скопје,

Бизнис академија Смилевски – БАС

gordana.nikcevska@yahoo.com

АПСТРАКТ

Современото стопанство е исправено пред предизвици непознати во досегашниот тек на развитокот на човечката цивилизација. Современото глобално стопанство треба да обезбеди храна и материјални добра за седум милијарди жители на нашата планета. Само за споредба, според процените на Обединетите Нации нашата планета во 1987 година имала пет милијарди жители, во 1999 година шест милијарди жители, а во 2011 година седум милијарди жители. Притоа во текот за последните половина век на глобално ниво е карактеристична масовна миграција од руралните средини во градовите. Јасно е дека одговорите на постојните предизвици всушност мораат да бидат пронајдени низ заеднички усилби и соработка меѓу државните институции, стопанскиот сектор и образованието. Секој сериозен државник и стопанственик знае дека успешноста на една држава или еден стопански субјект зависи пред сè од квалитетот на човечкиот потенцијал и човечките ресурси со кој истиот располага. Една држава може да биде богата со природни ресурси, но доколку не располага со соодветен квалитет на човечкиот потенцијал (што подразбира образовано население, доволен број стручњаци од виталните области за развитокот на државата, како и изградени функционални институции, што зависи исклучиво од човечкиот фактор и неговиот потенцијал) државата нема да може да обезбеди квалитетен живот на своите граѓани, туку постојано ќе ја разнебитуваат економски кризи, сиромаштија и безизлезност. Од соодветната структурна поставеност на образовниот систем зависи изградбата на човечкиот потенцијал на државата, успешноста на стопанскиот сектор и иднината на даденото општество.

Клучни зборови: *Образование, стопанство, образован систем, демографија, глобализација, човечки ресурси.*

ABSTRACT

The modern economy is faced before challenges unknown in the past course of progress of the human civilization. The now days global economy needs to provide food and material assets for 7 billion inhabitants of our planet. For comparison alone, according to the United Nations estimates, our planet had 5 billion inhabitants in 1987, 6 billion inhabitants in 1999, leading up to 7 billion inhabitants in 2011. At the same time, the course of the last half century is characterized with a massive migration from the rural surroundings to the cities on a global level. It becomes clear that the answers of the current challenges must actually be found through mutual efforts and cooperation of the state institutions, the sector of the economy and education. Every serious statesman and businessman knows that the success of one country or one business entity depends foremost upon the

quality of human potential and human recourses available at one's disposal. A country can be rich with natural resources, but unless it has a proper quality of human potential at its disposal (which presupposes educated population, a just amount of experts in the vital areas for the prospects of the state, as well as established functional institutions, which depends exclusively on the human factor and its potential) the state is not going to be able to provide a quality life for its citizens, but shall be constantly stressed with economical crisis, poverty and deadlocks instead. The construction of the state's human potential, the success of the economy and the future of a given society depends upon the structural placement of the educational system.

Key words: *education, economy, educational system, demography, globalization, human resources.*

ВОВЕД

Современото општество е исправено пред предизвици непознати во досегашниот тек на развитокот на човечката цивилизација. Забрзаниот развиток на науките и технологиите во последните два века предизвика суштествена промена на начинот на живеењето на луѓето, промена на обичаите, менталитетот и светогледот. Квалитетот на животот на луѓето е значително подобрен, а просечниот животен век продолжен. Но, брзиот развиток на општеството втемелен врз напредокот на науките и технологијата пред човештвото исправа исклучително сериозни одговорности. Денес, стопанството треба да обезбеди храна и материјални добра за седум милијарди жители на нашата планета, а за споредба, според процените на Обединетите Нации нашата планета во 1987 година имала пет милијарди жители. Јасно е дека одговорите на постојните предизвици всушност мораат да бидат пронајдени низ заеднички усилби и соработка меѓу државните институции, стопанскиот сектор и образованието. Секој сериозен државник и стопанственик знае дека успешноста на една држава или еден стопански субјект зависи пред сè од квалитетот на човечкиот потенцијал и човечките ресурси, со кои истиот располага. Една држава може да биде богата со природни ресурси, но доколку не располага со соодветен квалитет на човечкиот потенцијал државата нема да може да обезбеди квалитетен живот на своите граѓани, туку постојано ќе ја разнебитуваат економски кризи, сиромаштија и безизлезност. Од соодветната структурна поставеност на образовниот систем зависи изградбата на човечкиот потенцијал на државата, успешноста на стопанскиот сектор и иднината на даденото општество. Вложувањето во образованието е влог во иднината на нацијата и во иднината на човештвото.

ДУХОВНИТЕ ОСНОВИ НА ОБРАЗОВНАТА ДЕЈНОСТ

Грижата и посветеноста на образованието претставува суштествена и благородна задача на луѓето од секоја генерација и епоха, и една од најдоблесните и најпотребните човечки дејности. Образованието им помага на младите да се развијат во зрели, автономни личности, кои ќе дадат придонес кон хуманата егзистенција на човештвото и кон цивилизацискиот развиток. Образованието претставува базичен дел на цивилизацискиот фондус и една од највредните придобивки на човештвото. Човекот како духовно суштество тежнее кон создавање и опстанок на духовните вредности. Духот се стреми да промовира определени вредности и тежнее кон нивно изразување и зачувување во сегашноста и во иднината. „Кога човекот како духовно суштество тежнее кон иднината, кога посакува таа да се роди, тогаш мора да ја оплоди сегашноста, барајќи допир со тоа што стои надвор од минливиот временски тек и над него. Стремејќи се кон иднината, трајно мора де се стреми кон вредната сегашност, постојано мора да мисли на тоа сегашниот миг да не му избега неоплоден со вредност“ (Vuk-Pavlović, 1932, str. 29). Човекот токму како духовно суштество тежнее во сегашноста и во иднината да внесе сообразна содржина и смисла, односно да ја разбуди и овозможи вредноста, што најевидентно се изразува низ идејата на образованието. Образовната цел претставува највисок израз на хуманиот дух. За нејзино реализирање се изградува

концептуалната основа на воспитно-образовната дејност, што претставува основа за практичното воспитание. Образовниот принцип и основната образовна цел ја промовираат својата најдлабока смисла низ проекцијата на иднината. Тоа е патот кој човекот како духовно суштество го следи и кога му е непозната далечната метемпириска цел. Раѓањето и пренесувањето на вредностите врз идните генерации претставува образовна цел која го воздигнува човековиот дух над минливоста и му дава смисла на човековиот живот.

Прашањата пред кои е исправено современото образование и современите образовни системи непосредно произлегуваат од актуелната духовна состојба на човештвото, што пак претставува непосредна повеќедимензионална рефлексија на актуелните општествено-економски состојби карактеристични за современата цивилизација.

КЛАСИЧНИ ФИЛОЗОФСКИ РАЗМИСЛИ ЗА ОБРАЗОВАНИЕТО

Западната научно-филозофска мисла има долга традиција на систематично и студиозно обмислување на основните принципи на образованието. Во рамките на западната филозофска, научна и интелектуална мисла прашањата за општествената улога на образованието и на влијанието на образованието врз формирањето на личноста на поединецот, се обмислуваат и дискутираат од самите зачетоци на западната филозофија, од периодот на VI и V век пред нашата ера. Големите антички филозофи Платон и Аристотел во своите дела непосредно го имаат обработувано проблемот на институционалното образование и влијанието кое тоа го има врз севкупните општествени текови како и врз развитокот и просперитетот на државата. Платон во своето епохално дело „Држава“ (преведено и како „Политеја“), обработувајќи го проблемот на образованието и пред сè институционалното образование доаѓа до исклучително значајна и влијателна согледба дека образовниот систем, односно системот на образовните институции треба да биде темел на севкупната градба на институционалната структура на државата (Платон, 2002). Платон истакнува дека во рамките на образованието, односно во рамките на формалното образование сите слободни граѓани треба да се стекнат со знаења и вештини кои ќе им овозможат достоинствен живот, професионален ангажман и чувство на припадност на општеството, односно чувство на граѓанска одговорност. Образованието треба да биде целесобразно, систематско, институционализирано и раководено од државата. Образованието треба да биде униформно и селективно, при што Платон „децидирано го истакнува значењето на строгата селекција во рамките на образованието врз успешноста на образовниот процес“ (Verner Jeger, 1991, str. 344.). Тој смета дека во образованието работат, односно треба да работат, најобразованите, најмудрите, најдуховните и најдоблесните членови на заедницата. Согласно на тоа образовните институции, односно институционалниот систем на образование располага со неспоредливо најквалитетниот човечки потенцијал кој едно општество може да го понуди. Затоа образовните институции треба непосредно да влијаат врз процесот на конципирањето на клучните одлуки кои се однесуваат на суштествените прашања за опстанокот и развитокот на општеството и државата. Платон смета дека образовните институции, односно врвниот кадар од образовните институции треба непосредно да се вклучи во процесот на раководењето со државата. Епохалниот значај на Платоновото учење за државата произлегува од фактот што тој е прв мислител, филозоф, во рамките на западната интелектуална мисла кој укажува на фактот дека без ефикасен образовен систем не постои соодветно едуцирана и способна интелектуална елита, без која пак е невозможно да се изгради функционално општество кое на среден и на долг рок би им овозможило на своите граѓани квалитетни услови за изградба на достоинствен живот.

Големиот антички филозоф Аристотел го разработува прашањето за општествената полезност на образованието како суштествена и фундаментална човечка дејност. Основна цел на образованието, според Аристотел, е подготвувањето на единката за доблесен и чесен живот во заедница. Преку образованието луѓето се оспособуваат да бидат општествено полезни што придонесува за зголемена стабилност на општествениот поредок и на општеството во целина, што наедно претставува еден од предусловите за мирен и среќен живот на индивидуата.

Образованието им овозможува на граѓаните да се стекнат со знаења кои ќе им овозможат изградба на функционален светоглед што пак е базичен предуслов за нивно вклучување како активни чинители во општествениот живот (Аристотел, 2006). Секое општество, според Аристотел, треба да се грижи за својот човечки потенцијал, притоа токму образовниот систем е рамка за развитокот и оформувањето на човечкиот потенцијал на едно општество. Согласно на тоа државата треба да се грижи секој нејзин граѓанин во рамките на формалното образование да се стекне со знаења и вештини кои ќе му овозможат да стане активен чинител на општествениот развиток, со што, всушност ќе му овозможи да се изгради како слободна личност која ќе живее достоинствено и која врз основа на својата слободна волја ќе гради релации на соработка со другите членови на заедницата. Аристотел е прв мислител во рамките на западната филозофска и научна мисла кој укажува на значењето на образованието и образовниот систем за изградбата на самосвесни слободни граѓани кои ќе ја преземат улогата на носителите на општествениот развиток. Притоа Аристотел смета дека демократското републиканското уредување претставува најдобар познат општествен поредок, а освен демократското уредување разликува уште апсолутистичка монархија и аристократско уредување.

Во периодот на просветителството во центарот на филозофско-интелектуалната размисла се наоѓа прашањето за образованието и потенцијалот на просветната дејност за изградба на похумано општество што ќе им овозможи подостоинствен и поблагороден живот на своите членови. И покрај тоа што просветителското движење во периодот на XVII и XVIII век ги има опфатено сите најреспектабилни и доминантни европски култури највлијателно и најпознато е француското просветителство. Најзначајните претставници на француското просветителство како што се Франсоа Мари Анруе попознат по псевдонимот Волтер, Жан-Жак Русо, Дени Дидро, Жан ле Рон д'Аламбер, Пол-Анри Дитрих Холбах, со своите филозофски согледби ја рedefинираат парадигмата на општествената улога на образованието. Односот кон образованието и образовните системи во XIX и XX век своите интелектуални и духовни темели ги има во учењата на просветителите. Токму под силно влијание на просветителската мисла Роберт Мајнард Хачинс еден од највлијателните филозофи на образованието на XX век го застапува ставот дека основната улога на образованието треба да биде промовирање и поттикнување на интелектуалниот развиток на луѓето (Hutchins, 1995, p. 89).

Според просветителите образованието изразува особена констелација на филозофски дух и на големите етички цели, кои се вградуваат во човечкото живеење низ едукацијата. Образованието ја реализира интенцијата на човештвото според која правилното педагошко дејствување треба да биде израз на значајни филозофски сознанија и нужни етички вредности. Просветителите се залагаат за особена педагогија, чијашто основа би биле суштествените човечки дострели и вредности. Човештвото покажува потреба од квалитетно, долготрајно, развиено и широко образование. Според просветителите сите треба да бидат образовани. Образованието претставува најважна и најширока човечка активност. Образованието треба да ги подготви младите и за струка и за живеење во слободен и врз хуманистички принципи организиран свет. Поради тоа методите, средствата и техниките на образованието, според просветителите, треба да се развиваат напоредно со менувањето на образовните потреби и содржини. Образованието, за просветителите, претставува еден од најинтересните и најзначајните духовни и социјални феномени на човештво. Идеалот на огромниот подем на образованието го придружува ехото на духовната длабочина на осмислувањето на образовните цели и воспитни задачи. Поради тоа, и филозофијата и етиката на просветителството спаѓаат меѓу најзначајните изблици на интелектуалната мисла воопшто.

СОВРЕМЕНИ ПРИСТАПИ КОН КОНЦИПИРАЊЕТО НА РАЗВИТОКОТ НА ОБРАЗОВНАТА ДЕЈНОСТ И НА ОБРАЗОВНИТЕ СИСТЕМИ

Изградбата на функционални образовни системи е еден од приоритетите на современото општество. Според исклучително влијателниот бразилски филозоф Пауло Фреире

од фундаментално значење за соодветно конципирање, изградба и раководење со образовните системи е правилното дефинирање на општествената улога на образованието, образовните и општествените приоритети и согледувањето на значењето на образовниот и културниот напредок врз развитокот на општеството и општествената благосостојба. Фрејре истакнува дека образованието како општествена практика „во сето свое богатство и комплексност е феномен карактеристичен за човечката егзистенција и му припаѓа единствено на човекот“ (Freire, 1996, p. 83). Современите концепции за изградба и раководење со образовните системи се втемелени врз класичните интелектуално филозофски согледби. Клучните предизвици пред кои се исправени современите општества можат да бидат ублажени па дури и надминати со изградба на функционални образовни системи кои ќе овозможат соодветна едукација на граѓаните.

Постојат два базични меѓусебно спротивставени пристапи кон прашањата на идниот развиток на образовните системи. Тоа се „хуманистичкиот пристап“ и „менаџерскиот пристап“.

Размислите од аспект на хуманистичкиот пристап тргнуваат од претпоставката дека во актуелниот историски миг на забрзан развиток на науките и технологиите, а соодветно на тоа и на радикалното зголемување на потенцијалите со кои располага човештвото, клучно прашање е поттикнувањето на свеста и одговорноста на актуелните општества. Според хуманистичкиот пристап токму сега е и вистински момент повторно да се реконструираат базичните ставови за суштината на човековата хумана природа, основните цели кон кои тежнее човековата заедница, базичните принципи на хуманоста и хуманиот однос кон сопственото постоење, човекот и човештвото и животот воопшто. Следуваат прашањата за тоа во која насока треба да се движи човештвото и цивилизацијата, која може да биде улогата на образованието во изградбата на еден поубав, подоблестен и похуман свет и која е улогата на образованието во изградбата на слободни, самосвесни, одговорни и хумани личности, активни чинители на општествениот развиток. Без соодветно обмислување и дефинирање на фундаменталните културни и цивилизациски вредности, не може да се осмисли доследна и конзистентна теорија на образованието. Образованието е една од темелните човечки, а наедно и општествени дејности. По пат на образованието се пренесуваат цивилизациските придобивки и културните вредности од генерација на генерација. Цел на образовниот процес е формирање на самосвесни и одговорни личности кои се подготвени и обучени активно да партиципираат во општествениот живот и да дадат сопствен придонес во развитокот на општествените односи и општествената реалност како и за унапредување на фундаменталните културни и хуманистички вредности врз кои е втемелено општеството. Постои нераскинлива врска и непосредно влијание и условеност меѓу образованието и развитокот и надградбата на општествениот морал. Алан Блум истакнува: „Секој образовен систем има определена морална цел која се обидува да ја постигне и која соодветно ја проникнува неговата наставна програма“ (Alan Blum, 1990, str. 26.).

Од аспект на менаџерскиот пристап клучно прашање во надминувањето на актуелните проблеми со кои се соочуваат модерните образовни системи е прашањето на целесообразноста на образовните институции, што подразбира јасно и таксативно дефинирање на целите на нивното дејствување и изнаоѓање на одржливи извори на финансирањето на работата на дадените институции. Според логиката на пазарното стопанство најнормално би било работата на образовните институции да биде финансирана од страна на субјектите кои се заинтересирани за образовните услуги. Но за квалитетот на образовните услуги се заинтересирани и поединците кои непосредно ги користат образовните услуги (односно се школуваат), и државата, која има свој јасно дефиниран интерес за квалитетното работење на институциите на образованието.

Според менаџерскиот пристап во конципирањето на развиток на образовните системи еден од приоритетите на идните реформи на образовните институции треба да биде воспоставувањето на функционалната соработка меѓу стопанството и образовниот сектор како и потполно јасно дефинирање на знаењата и вештините кои треба да ги поседуваат определени

стручни профили за истите да можат лесно да бидат препознаени од стопанските субјекти како кадар што нив им е потребен.

Идниот развој на образовните системи треба да биде втемелен врз разбирањето на залагањата на менаџерскиот пристап за утврдување на образовните приоритети, кој е насочен кон подобрувањето на економската ефикасност на образовните институции и кон зголемувањето на ефикасноста на соработката меѓу стопанството и образовниот сектор. Но, од суштествената важност за иднината на човештвото е почитувањето на усилбите на хуманистичката опција која се залага за препознавање на образованието како базично хуманистичка дејност која по пат на пренесување на фундаменталните вредности на човештвото од генерација на генерација ја овозможува изградба на духовноста на нашата цивилизација како гарант на достоинствената иднината на човештвото.

ЗАКЛУЧОК

Брзиот развој на науката и техниката и рапидниот општествен развој условија длабоки промени во пристапот кон образовната проблематика, како и забрзано реструктурирање и унапредување на образовните системи и на образовната практика. Континуираните реформи на образовната дејност ги заживуваат прашањата за теоретската оправданост на постојните образовни парадигми. Постојано се преиспитуваат посакуваните резултати и придобивките од имплементирањето на реформите. Стратегиите за развој на образовните системи потребно е да проникнат во закономерностите на развојот на човековата култура и цивилизација. Цивилизацијата се развива постапно, чекор по чекор, при што ниту едно скалило на нејзиниот развој не било достигнато независно од претходното човечко искуство. Ниту една стапка на цивилизацијскиот прогрес не била изолирана од влијанијата на претходниот од на човештвото, односно од претходните генерации и дотогашниот развој, традицијата и општествената практика. Единствено во овој контекст може да биде изградена одговорна долгорочна концепција за развој на образовната практика која ќе оди во чекор со напредокот на општеството и развојот на научните и техничките достигнувања на современиот свет, и која наедно активно ќе придонесе во општиот културен и општествен развој, што е од особена важност имајќи го предвид фактот дека целта и резултатите на образовната практика се нераскинливо и непосредно поврзани со иднината на човештвото.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Аристотел (2006) *Политика*, Скопје: Слово.
2. Blum, A. (1990) *Sumrak američkog uma*, Beograd: Prosveta.
3. Freire, P. (1996) *Pedagogy of the Oppressed*, London: Penguin Books.
4. Hutchins, R.M. (1995) *The Higher Learning in America*, New Brunswick: Transaction Publishers.
5. Jeger, V. (1991) *Paideia*, Novi Sad: Književna zajednica Novog Sada.
6. Платон (2002) *Политеја*, Скопје: ТРИ.
7. Русо, Ж.Ж. (1978) *Општествениот договор*, Скопје: Мисла и др.
8. Vuk-Pavlović, P. (1932) *Ličnost i odgoj*, Zagreb: Tipografija.

ФАКТОРИТЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА КАЈ ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ

UDK 37.091(497.7)

М-р Илче Соклевски

ОУ Славко Лумбарковски- Новаци

ilce.soklevski@yahoo.com

АПСТРАКТ

Да се живее во земја каде официјалната статистика за невработеноста е поголема од 30 проценти, кај многу неодамна дипломирани студенти и млади луѓе кои се борат да најдат постојано вработување во Р.Македонија, се зајакнува перцепцијата дека професионалните можности се достапни. Во исто време, многу работодавачи во Р.Македонија се жалат дека не можат да најдат квалификувани кандидати или пак дека оние кои ги ангажираат немаат вештини за ефективна работа на современите работни места. Во некои случаи, тоа се должи на образовниот систем со наставни планови кои се недоволно прилагодени на побарувачката на македонските компании, додека пак во други случаи тоа се должи на недостигот на претходно работно искуство кај младите луѓе.

Оваа дилема создава еден магичен круг, така што младите луѓе имаат потешкотии да најдат вработување, а компаниите да најдат квалификувани вработени. При тоа од ваквото влијание не страдаат само невработените поединци или компанијата, туку и целата економија во Р.Македонија.

Во заложите за зајакнување на конкурентноста на Р.Македонија и пошироката економија се наидува на сериозен јаз помеѓу вештините со кои располага работната сила во земјата и побарувачката на компаниите кои мораат да работат и да се развиваат во глобалната економија базирана на знаење.

Во ова истражување дадени се причинско-последичните врски на факторите на конкурентност кај сите видови образовни институции на сите степени на образование, кои помагаат да се премости тој јаз, а при тоа на младите луѓе да им се помогне да најдат вработување, компаниите да добијат квалификувани кадри, а економијата да доживее квалитативен раст.

Клучни зборови: *Фактори на конкурентност, образовни институции, вработливост.*

ABSTRAKT

To live in a country where the official unemployment statistics is greater than 30 percent in many recent graduates and young people who are struggling to find permanent employment in Macedonia, reinforcing the perception that professional opportunities are unavailable.

At the same time, many employers in Macedonia complain they can not find qualified candidates, or that those who engage in do not have the skills for effective working of modern workplaces.

In some cases, it is due to the educational system and curricula that are poorly adapted to the demand of the Macedonian companies, while in other cases it is due to the lack of prior work experience of young people.

This dilemma creates a vicious circle, so that young people have difficulties in finding employment, and companies to find qualified employees. In doing this influence not only suffer unemployed individuals or the company, but the entire economy in Macedonia.

In efforts to enhance the competitiveness of Macedonia and the wider economy faces a serious gap between the skills available to the labor force in the country and demand for companies that have to work and thrive in the global knowledge-based economy.

In this research, causal links are given factors of competitiveness in all types of educational institutions at all levels of education, which help to bridge that gap, and while young people to help them find employment, companies get qualified personnel, and the economy experienced qualitative growth.

Keywords: *competitive factors, education, employability.*

ВОВЕД

Во светот кој постојано се менува, човечките ресурси и нивната способност да се справуваат со задачите и предизвиците кои се појавуваат има клучно значење за економиите. Ние не можеме да бидеме целосно подготвени за иднината и промените кои настануваат, но можеме да инвестираме во вештини за учење, справување со нов тип на задачи и развивање на нови вештини.

Измените и дополнувањата на наставните планови беа започнати како во училиштата така и на универзитетите, но тој процес се одвива споро и наиде на одредена доза на отпор. Во средните стручни училишта треба да се вклучат практични испити, а претставници од бизнисите треба да се поканат да бидат дел од комисиите. Предметите, опремата за наставата и квалификациите на наставниот кадар треба да се осовременат. Истражувањата кои се вршат на национално ниво покажуваат дека младите луѓе во Македонија тежнеат да инвестираат повеќе во своето образование, но истовремено податоците од компаниите покажуваат дека тие вложуваат од 6 до 12 месеци за првичната обука на новите вработени лица. Дипломираните студенти од универзитетите и учениците кои завршиле средно стручно образование честопати имаат нереални очекувања за условите на работното место (позиција, опкружување, плата), и притоа не се свесни за која работа би биле погодни. Задолжителната пракса од образовните институции честопати се одвива само формално, и притоа праксата вклучува претежно административни задачи (бидејќи практикантите им се дополнително оптоварување на менаџерите).

ПОЈАВА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во заложите за зајакнување на конкурентноста на Македонија и пошироката економија се наидува на сериозен јаз помеѓу вештините со кои располага работната сила во земјата и побарувачката на компаниите кои мораат да работат и да се развиваат во глобалната економија базирана на знаење.

Во Република Македонија постојат над 30% невработени луѓе со различен степен на образование, знаења, способности, вештини и компетенции. Од друга страна компаниите бараат кадар и работна сила во која нема одма да вложуваат средства за првични обуки на ново вработените лица. Токму тука е и цикличниот круг сл. 1 на меѓусебната зависност на економијата, побарувачката на компаниите и вештината на работната сила.



Сл.1 Меѓусебна поврзаност на економијата, побарувачката на компаниите и работната сила

ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предметот на истражување се причинско-последичните врски на факторите на конкурентност кај сите видови образовни институции и врската со побарувачката на квалитетни кадри од компаниите.

ПОСТАПКИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Дизајнот и креирањето на постапките се базира на:

- претходни емпириски истражувања за конкурентните фактори во образовните институции;
- опсервации, искуства, согледувања и наоди на авторот за време на 15 годишното искуство.

НАУЧНИ МЕТОДИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

- дескриптивно-критичкиот метод;
- квантитативен метод;
- метод на компаративна анализа;
- метод на индукција и дедукција;
- метод на синтеза.

ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

- Анкетни прашалници за работодавачите
- Анкетни прашалници за образовните институции
- Анкетни прашалници за невработени лица
- Протокол за набљудување со сопствениците на компаниите

ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

- 45 работодавачи од компании од РМ
- 57 образовни институции од РМ (основно, средно и високо образование)
- 108 невработени лица помлади од 30г

РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

- Над 78 % од работодавачите во Македонија се жалат дека не можат да најдат квалификувани кандидати или пак дека оние кои ги ангажираат немаат вештини за ефективна работа на современите работни места.



- Скоро 62% од нив сметаат дека тоа се должи на образовниот систем со наставни планови кои се недоволно прилагодени на побарувачката на македонските компании.



- Додека пак работодавачите сметаат дека кај 69% тоа се должи на недостигот на претходно работно искуство кај младите луѓе.



Од друга страна истражувањето покажа дека и работната сила при вработувањето и во текот на работниот процес не е задоволна од следните аспекти:

- 45% од невработените лица помлади од 30 години не се задоволни од третманот во процесот на вработување
- 63% од невработените за претходното вработување како најчеста причина ја наведуваат нивното неклопување во работната средина и недоволната спремност за поставените работни задачи.

Образовните институции сметаат дека над 53% од нивните ученици и студенти недоволно практично се спремни за вработувања без обука во почетокот на вработувањето, што покажува на фактот дека ќе мора да се прават коренити промени во наставните планови, методите и формите на поучување и блискоста на ВОУ со бизнис секторот.

ПРЕПОРАКИ

- Образовните институции да ги прилагодат наставните планови и содржини според потребите на побарувачката на компаниите
- Образовните институции да ги подобрат вештините и компетенциите на нивниот продукт, соодветно на потребите на компаниите
- Компаниите да учествуваат во образовниот процес во образовните институции и да пренесуваат искуство
- Невработените да се преквалификуваат и континуирано да се доусовршуваат за да бидат конкурентни на пазарот на работна сила.
- Креирање на општа национална платформа која ќе води кон дијалог, соработка и
- позитивни промени.
- Неопходна соработка на сите релевантни актери од сите три сектори, со
- задолжително вклучување на младите кои ќе ги претстават своите потреби, личното искуство и ќе дадат предлог за решенија
- Промовирање на волонтерската работа која овозможува стекнување на лично
- искуство и развој на клучните компетенции.
- Истакнување на примери на компании кои при вработувањето ги вреднуваат
- компетенциите стекнати преку неформалното образование но и креираат програми за развој на клучните компетенции.

- Како стимулативни мерки, во иднина да се обезбедат даночни олеснувања за фирмите кои обезбедуваат програми за развој на клучните компетенции кај своите вработени.

ЗАКЛУЧОК

Во моментот, многу млади луѓе стапуваат на пазарот на работна сила слабо подготвени и без значително искуство, така што работодавачите не можат да најдат квалификувани работници или треба да потрошат значителни ресурси за обука за да ги направат продуктивни.

Доколку земјата сака да постигне одржлив економски развој и да се отвораат нови работни места потребно е значително усовршување на работната сила во Македонија. Моментално, јазовите на пазарот на работна сила претставуваат потешкотија за македонските компании да бидат конкурентни во глобалната економија базирана на знаење. Тие јазови ги оневозможуваат странските инвестиции и придобивките кои произлегуваат од нив.

Овој труд е скромен придонес во давањето насоки на младите луѓе да најдат вработување, образовните институции да бидат конкурентни и флексибилни според побарувачката на кадар, компаниите да добијат квалификувани кадри и економијата да доживее квалитативен раст.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. USAID, Место за мојата кариера, *Проект на УСАИД за конкурентност*, Скопје, 2010.
2. Форум МНЕ, ЦЗОР, Триаголник, ЦЕМ и ЦОРНО, *Младите и клучните компетенции како камен темелник за интеграцијата во ЕУ*, Подгорица, 2010.
3. USAID, *Македонија конкурентна*, гласило бр.2, Скопје, 2010.

**СЕКЦИЈА 3: ДЕЛОВНИТЕ ФУНКЦИИ И КОМПАНИСКАТА
КОНКУРЕНТНОСТ**

ПРИДОНЕСОТ НА ОПЕРАТИВНИОТ МЕНАЏМЕНТ ВРЗ ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ

UDK 005.332.4:658.5

Виш пред. м-р Тони Соклевски

Бизнис академија Смилевски – БАС

sokle2000@yahoo.com

АПСТРАКТ

Компаниите мора да бидат свесни дека сопствениот успех се гради со иновативни и квалитетни производи, како и со брзи, флексибилни, доверливи и достапни услуги. Компаниите мора да го разбираат непосредното опкружување и да знаат на кој начин да ги задоволат потребите на своите клиенти. Во овој труд дефинирани се примарните причинско-последични односи, истражувачките приоритети во истражувачката област Оперативен менаџмент, како и современите теоретски достигнувања од оваа област.

Како истражувачки приоритети во оваа област дефинирани се следните: влијанието на целите на изведба врз конкурентноста на компанијата, улогата на развојот на производите или услугите, влијанието на дизајнот на процеси врз продуктивноста и компаниската успешност, значењето на веригата на набавки за компаниската конкурентност, трансформација на компаниската во оперативна стратегија, имплементирање на оперативната стратегија, континуирано подобрување на организациската изведба, влијанието на оперативниот менаџмент врз градењето на организациското учење, заедничко влијание на оперативниот и иновативниот менаџмент врз подобрување на организациската изведба.

Во трудот објаснето е и јадрото на оперативниот менаџмент со трите негови компоненти (области): развој на производи и услуги, дизајнот на процеси и управување, и синџирот на добавувачи односно веригата на набавки.

Сите овие карактеристики имаат за цел да влијаат позитивно врз оперативноста и иновативноста и да обезбедат соодветни услови за промовирање на знаењето како еден од најзначајните фактори за постигнување на успешност, при тоа развивајќи го организациското учење и подобрувајќи ја организациската изведба и компаниската конкурентност.

Клучни зборови: *Компаниска конкурентност, оперативен менаџмент, цели на изведба.*

ABSTRACT

Companies must be aware that their own success is built with innovative and quality products, and fast, flexible, reliable and affordable services. Companies must understand the immediate environment and know how to meet the needs of its customers. The fulfillment of all these features, whether it is a material product or service, is largely the responsibility of the operating management.

In this paper defined the primary causal relations, research priorities in the study area operational management, as well as contemporary theoretical developments in this area.

As research priorities in this field are defined as follows: the impact of performance targets on the competitiveness of the company, the role of the development of products or services, the impact of design processes on productivity and the company's success, the importance of the chain of procurement for the company's competitiveness, transformation company's operational strategy, implementing operational strategy, continuous improvement of organizational performance, the

impact on operating management on building organizational learning, mutual influence operating and innovative management on improving organizational performance.

The paper explained is the core of the operating management of its three components (areas): development of products and services, design management processes and suppliers that supply chain procurement.

All these features are intended to influence positively on the operation and innovation and provide appropriate conditions for the promotion of knowledge as one of the most important factors in achieving success, while developing organizational learning and improving organizational performance and the company's competitiveness.

Keywords: *company competitiveness, operational management, performance targets.*

ВОВЕД

Компаниите мора да бидат свесни дека сопствениот успех се гради со иновативни и квалитетни производи, како и со брзи, флексибилни, доверливи и достапни услуги. Компаниите мора да го разбираат непосредното опкружување и да знаат на кој начин да ги задоволат потребите на своите клиенти.(Кл). Исполнувањето на сите овие карактеристики, без разлика дали се работи за материјален производ или услуга, во најголема мера е одговорност на оперативниот менаџмент. (ОпМ).

Ефикасноста на оперативниот менаџмент (ОпМ) битно ја детерминира краткорочната конкурентност на компаниите.

Во јадрото на ОпМ се трите негови компоненти (области): (РПУ) развој на производи и услуги, (ДПУ) дизајнот на процеси и управување, и СД – синџирот на добавувачи односно веригата на набавки.

Областа на дизајнот на процесите и менаџирањето со нив (ДПУ), непосредно и директно се поврзани со развојот на нови и подобрувањето на постојните производи или услуги (РПУ). За да се произведе нов или подобри постоен производ или услуга неопходен е дизајн на нов процес и соодветно менаџирање со него.

Успешниот развој на производите и услугите (РПУ), најчесто е силно и нераскинливо поврзан со: интелектуалниот капитал на вработените (односно со нивниот степен на развиеност на професионалните компетенции и стручни знаења, вештини и способности) (МЧР), организацискиот структурен капитал (односно развиеноста на инфраструктурата за поддршка на вработените во смисла на техника и технологија, но и во смисла на развиено непосредно работно опкружување кое поддржува креативност) и степенот на квалитет и прифатливост на промовираните идеи.

Сите овие карактеристики поврзани со развојот на нови или подобрувањето на постојните производи или услуги имаат за цел да влијаат позитивно врз иновативноста на вработените и да обезбедат соодветни услови за промовирање на знаењето како еден од најзначајните фактори за постигнување на успешност и да го развиваат организациското учење (ОУ).

Преку веригата на набавки компаниите обезбедуваат трансфери на материјалните и нематеријални ресурси (добра или услуги) неопходни за да се произведе одреден производ или услуга кои потоа се валоризираат на пазарот од страна на клиентите.(Кл)

Заедно со производите во мрежата од снабдувачите до клиентите, секоја врска ќе има фидбек порачки и информации до своите снабдувачи.

За компаниите постојат три важни причини за да ја имаат во предвид мрежата на снабдување:

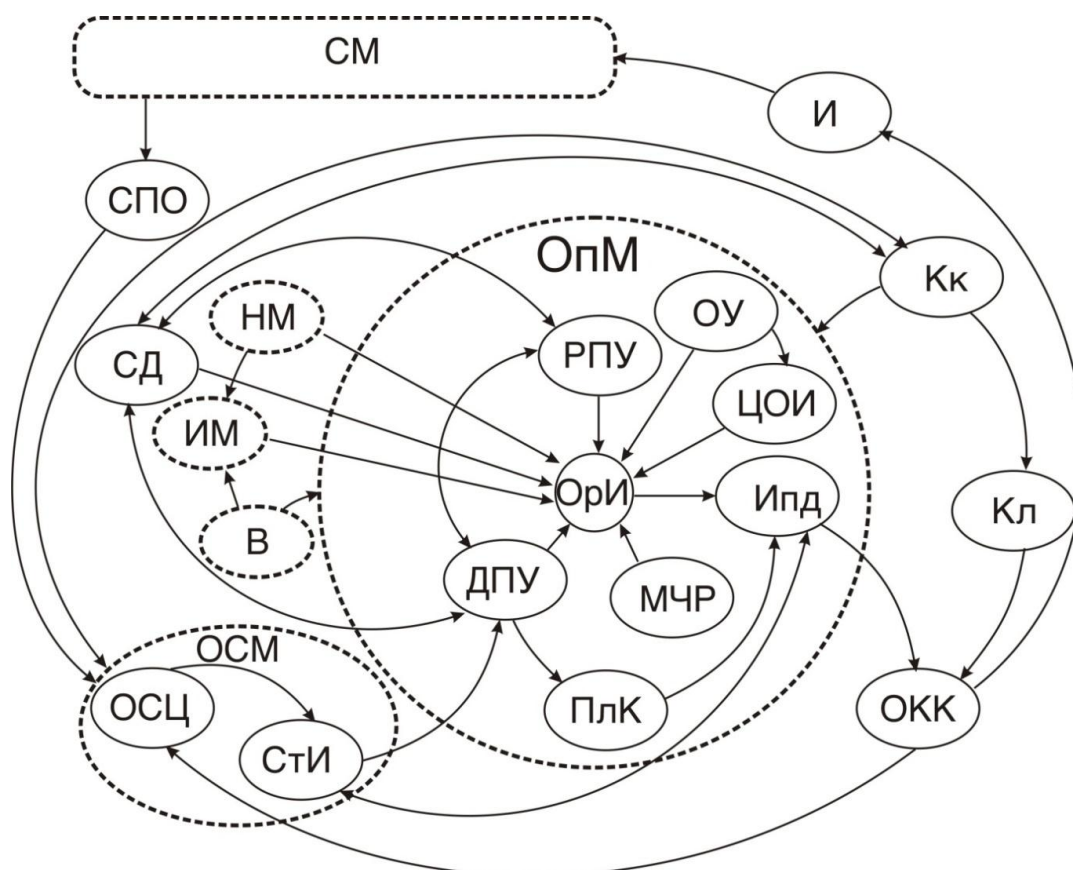
- Му помага на компанијата како ефективно да се натпреварува.
- Помага да ги идентификува важните врски во мрежата и
- Му помага на компанијата да се фокусира на долгорочната позиција во мрежата.

Трансформацијата на компанијата во оперативна стратегија, во своето јадро ги има двете дисциплини што пресудно влијаат на обезбедувањето на продуктивноста: оперативниот менаџмент (ОпМ) и надзорничкиот менаџмент (НМ).

Кога се однесува на содржината на оперативната стратегија, компаниите мора да ги имаат во предвид двете најважни перспективи: “барањата на пазарот“ и “оперативните ресурси“. Од една страна компаниите мора да ги задоволат нивните клиенти (Кл), а од друга страна мора да градат ресурси и процеси кои за конкурентите би биле тешки да се следат и претставуваат континуирана иновација и конкурентност во иднина.

Стратегискиот менаџмент (СМ) преку стратегиските перцепции на оперативноста (СПО) ја гради стратегијата за имплементација (СтИ) и преку дизајнот на производи и услуги (ДПУ) се поврзува со јадрото на оперативниот менаџмент (ОпМ) и неговите претходно наведени три компоненти(области). Процесот се одвива со континуирана повратна врска од надзорничкиот менаџмент од една страна и стратегискиот менаџмент од друга. При тоа, оперативниот менаџмент (ОпМ) е мостот помеѓу поставената компанијска стратегија од една страна и нејзината имплементација во реалност од друга страна.

При тоа, организациската изведба е детерминирана од целите (карактеристиките) на изведбата на оперативноста(ЦОИ) , а нејзиното изведбено подобрување (Ипд) подржано од иновативниот менаџмент (ИМ) и од ефектите на планирањето и контролата(ПлК) ја одржува компанијската конкурентност.



Сл.1 Мапа на примарните причинско-последични односи во истражувачката област Оперативен менаџмент: СМ – стратегиски менаџмент, ОпМ – Оперативен менаџмент, СПО – стратегиски перцепции на оперативноста, И – интересенти, Кк – конкуренти, Кл - клиенти, ОКК – одржлива компаниска конкурентност, СД – синџир на добавувачи, ОСМ – оперативен стратешки менаџмент, ОСЦ – оперативни стратешки цели, СтИ – стратегија за имплементација, ОрИ – организациска изведба, ДПУ – дизајн на процеси и управување, РПУ – развој на производи и услуги, В – водство, ИМ – иновативен менаџмент, НМ – надзорнички менаџмент, МЧР – менаџмент на човечки ресурси, ОУ – организациско учење, ЦОИ – цели на оперативната изведба, Инд – изведбено подобрување, ПлК – планирање и контрола.

ТЕОРЕТСКО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ

По проучувањето на стручната и научната КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА од областа на оперативниот менаџмент и организациската конкурентност дефинирав повеќе фактори на меѓусебна поврзаност. Дел од нив се следните:

- Влијанието на целите на изведба врз конкурентноста на компанијата
- Улогата на развојот на производите или услугите,
- Влијанието на дизајнот на процеси врз продуктивноста и компаниската успешност
- Значењето на веригата на набавки за компаниската конкурентност
- Трансформација на компаниската во оперативна стратегија
- Имплементирање на оперативната стратегија
- Континуирано подобрување на организациската изведба
- Влијанието на оперативниот менаџмент врз градењето на организациското учење
- Заедничко влијание на оперативниот и иновативниот менаџмент врз подобрување на организациската изведба

Тргувајќи од фактот дека оперативниот менаџмент се дефинира како систематски дизајн, насока и контрола на процеси, кои ги трансформираат влезните информации во услуги и производи за внатрешни како и за надворешни клиенти. (Ли Краевски, 2009). Тој е во основата на сите оддели во еден бизнис, зошто секој оддел извршува многу процеси и ги соединува активностите, одлуките и одговорности на оперативните менаџери.

Денес, сите организации го разбираат значењето и потребата од менаџирање со операциите поврзани со создавањето на производи и услуги. Но, уште повеќе организациите ја разбираат важноста на оперативниот менаџмент, како директна и систематска контрола на процесите низ кои се врши трансформација на влезните ресурси во готови производи или услуги. Светските искуства, децении наназад, јасно и недвосмислено покажуваат континуиран раст на инвестициите поврзани со подобрување на процесите и функциите. Ова му дава особена важност на оперативниот менаџмент, бидејќи самиот по себе е клучен фактор за зголемување на профитот преку подобрување на производната ефикасност. Од аспект на конкурентност, оваа комбинација од високи приходи и ниски трошоци, е најважна за било која организација.

Основни компоненти на оперативниот менаџмент се: развојот на производи или услуги, дизајн на процеси и менаџирање со истите, и набавките во најширока смисла на зборот (сл. 2). Иако се зборува за основни компоненти, не ретко во КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРАта сите овие компоненти можат да се сретнат како посебно третираны области. Во најголем број на случаи, внимание привлекуваат различните концепти и пристапи. (Nigel Slack, Stuart Chambers, Robeth Johnson, 2004).

ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ И РАЗВОЈОТ НА ПРОИЗВОДИТЕ И УСЛУГИТЕ

Успешниот развој на производите и услугите, најчесто е силно и нераскинливо поврзан со: интелектуалниот капитал на вработените (односно со нивниот степен на развиеност на професионалните компетенции и стручни знаења, вештини и способности), организацискиот структурен капитал (односно развиеноста на инфраструктурата за поддршка на вработените во смисла на техника и технологија, но и во смисла на развиено непосредно работно опкружување кое поддржува креативност), и степенот на квалитет и прифатливост на промовираните идеи. Сите овие карактеристики поврзани со развојот на нови или подобрувањето на постојните производи или услуги имаат за цел да влијаат позитивно врз иновативноста на вработените и да обезбедат соодветни услови за промовирање на знаењето како еден од најзначајните фактори за постигнување на успешност.

ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ И ДИЗАЈНОТ НА ОПЕРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ

Дизајнот на процесите и менаџирањето со нив, непосредно и директно се поврзани со развојот на нови и подобрувањето на постојните производи или услуги. За да се произведе нов или подобри постоен производ или услуга неопходен е дизајн на нов процес и соодветно менаџирање со него, што ако е ефикасен компанијата ќе биде чекор напред во однос на нејзината конкуренција. Иако можат да се пронајдат голем број на дефиниции за тоа што петставува “дизајн“, овде и во генерална смислана зборот, на дизајнот ќе се гледа како на креативен процес за развој и имплементација. Една од целите на дизајнот е да се осмислат соодветни функционални, техничко – технолошки, а многу често и естетски фактори, што дизајнот го става во директна корелација со истражувањето, анализата, моделирањето и оптимизацијата. Само заради илустрација:

- дизајнот е еден од факторите кои во значителна мера влијаат врз продажбата на производот или услугата,
- дизајнот има влијание врз начинот на изведба на работата и врз успешноста.
- функционално дизајнираните процеси и системи може да имаат големо влијание врз процесите на одлучување.

Сосема е очигледно дека процесите на дизајн имаат големо значење и дека успешниот дизајн во функционално оријентираните домени зависи од истите компоненти кои влијаат и врз развојот на производите или услугите.

ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ И ВЕРИГАТА НА НАБАВКИ

Веригата на набавки претставува процес на планирање, координација, реализација и контрола на сите активности поврзани со во единствен ланец на набавки. Основната на овој концепт и вака дефинирианиот ланец на набавки е да обезбеди ефикасност во набавките и да ја зголеми компанијата конкурентност. Веригата на набавки во себе ги вклучува сите трансфери на материјалните и нематеријални ресурси (добра или услуги) неопходни за да се произведе одреден производ или услуга кои потоа се валоризираат на пазарот од страна на клиентите. Во научната јавност, постојат одредени несогласувања поврзани со разликите помеѓу менаџирањето со веригата на набавки и логистиката. Според некои автори, овие термини се синоними, а според други тоа се два различни поими, иако постојат одредени препокрлопувања. Генерално, логистиката се подразбира како поим со поширок опфат. И

покрај овие разлики, менаџментот на секоја организација при менаџирањето со веригата на набавки, мора да води сметка за:

- конфигурацијата на мрежата (набавувачи, распоред на производни капацитети, дистрибутивни центри, магацини и потрошувачи);
- стратегијата на дистрибуцијата (централизирана или децентрализирана, директна или индиректна дистрибуција);
- информациските текови (интегрирање на информационите системи)
- менаџирањето со залихите (количини и локации на сировини, полупроизводи и готови производи)
- паричните текови;
- организациската структура и дизајн (делегирање на одговорности и надлежности во рамки на веригата на набавки.

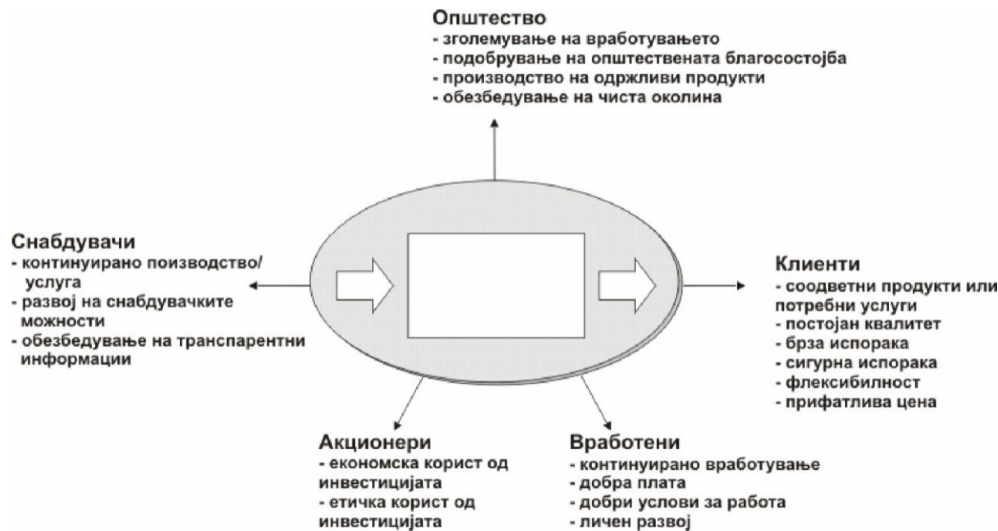
ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ И ЦЕЛИТЕ НА ИЗВЕДБА

Корисна класификација на целите на изведба, која што секоја оперативност може да ја бара, може да се добие со идентификување на оперативните стејкхолдери (интересенти). Стејкхолдери (интересенти) се луѓе и групи на луѓе кои имаат интерес од оперативноста и кои може да бидат под влијание или да влијаат врз оперативните активности. Некои стејкхолдери (интересенти) се внатрешни, на пример вработените, други се надворешни, на пр. општеството или општествени групи и стејкхолдери (интересенти) на компанијата. Некои надворешни стејкхолдери (интересенти) имаат директна комерцијална врска со организацијата, на пр. добавувачите во оперативноста и клиентите кои ги добиваат продуктите и услугите. Сл. 2 илустрира некои главни стејкхолдерски групи заедно со некои аспекти со оперативните изведби за кои што тие би се интересирале.

Во многу непрофитни оперативности овие интересни групи може да се преклопат. Владините оддели може да бидат и “стејкхолдери“ (интересенти) на јавна услужна агенција и нивни главен клиент. Исто така групи во општеството може да бидат клиенти на хуманитарни оперативности или волонтерски работници во хуманитарни организации може да бидат вработени, стејкхолдери и клиенти истовремено. Како и да е, во било која организација должност е оперативната функција да ги разбере целите на стејкхолдерите (интересентите) и да ги постави своите цели според нив.

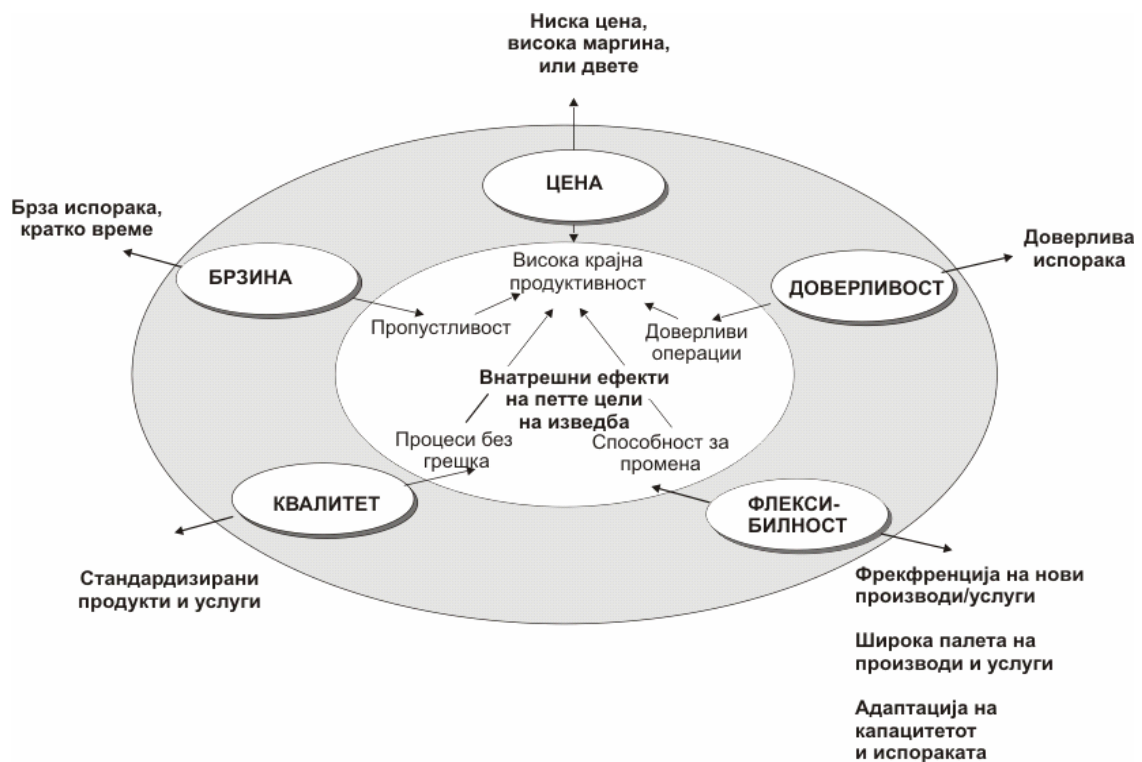
Затоа, осознавањето на процесите и функциите на начин кој обезбедува јасен, добро структуриран и интересен третман на оперативниот менаџмент, истовремено значи проблемите да станат можности, а стекнатото знаење брзо и едноставно практично да се примени во различни бизниси и организации.

Првата одговорност на секој оперативен менаџмент е јасно разбирање на стратешките цели. Ова значи дека оперативниот менаџмент мора да развие јасна визија за начинот на изведба на некоја операција. Изведбата на операцијата, во организациски контекст мора да обезбедат квалитет, брзина, меѓузависност, флексибилност и соодветно ниво на трошоци. Само на тој начин, истата може да придонесува за постигнување на дефинираните организациски долгорочни цели.



Сл.2 : Широки стратегиски цели за операции доделени на групите на интересенти

Целите на стејкхолдерите (интересентите) ја формираат позадината на оперативното донесување на одлуки, но оперативноста бара малку попрецизно дефинирање на поставеноста на целите кои што се поврзуваат со основните задачи на задоволување на барањата на клиентите. Петте основни “цели на изведба“ (сл.3) се факторите на конкурентност на секоја организација; брзина, квалитет, цена, доверливост и флексибилност, за која оперативниот менаџер е директно одговорен.



Сл.3: Внатрешни ефекти на петте цели на изведба (фактори на конкурентност)

ЗАКЛУЧОК

Денес, сите организации го разбираат значењето и потребата од менаџирање со операциите поврзани со создавањето на производи и услуги. Но, уште повеќе организациите ја

разбираат важноста на оперативниот менаџмент, како директна и систематска контрола на процесите низ кои се врши трансформација на влезните ресурси во готови производи или услуги.

Сите организации употребуваат одредена технологија, разбрана како начин на извршување на работата или задачите, односно процесите. Токму таквата технологија претставува значаен фактор на ефикасноста на нивното функционирање. Таквата улога на технологијата, претставува доволно силен мотив за истражување на нејзиното влијание, особено врз ефикасноста на организацијата, затоа што индиректно тоа се однесува и на ефикасноста на процесите.

Оперативниот менаџмент е во „центарот“ на секоја промена, која во светот на бизнисот суштински се однесува на:

- клиентите (утврдување и задоволувањето на нивните потреби);
- набавките (начините и технологиите со кои тие се реализираат);
- начинот на изведба на работата (организираноста, процесите и континуираните подобрувања).

Поврзаноста на оперативниот менаџмент со клучните организациски елементи на работењето, многу често овозможува да му се додадат атрибутите на возбудливост и неизвесност и што е најважно и атрибутот компаниска конкурентност.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Aquilano et al, Operations Management for Competitive Advantage, Chase, USA, 2001.
2. Barney J., Wright M., Ketchen Jr., D., The Resource Based View of the Firm, Journal of Management, Vol. 27, Issue, 2008.
3. Bartlett , Christopher A. , and Sumantra Ghoshal . “Going Global: Lessons from Late Movers.” Harvard Business Review, March–April 2000 , pp. 132–42 .
4. Bernstein , Aaron . “Backlash: Behind the Anxiety of Globalization.” BusinessWeek, April 24, 2000 , pp. 38–44 .
5. Cartwright, Roger Et, *Managing Operations : Competence Approach*, Blackwell Publishers, Sverige, 2008.
6. Christer Karlsson, Researching Operations Management, Studia AS, Villaveien, Bergen, 2008.
7. Everett E. Adam Jr. and Ronald J. Ebert, Production and Operations Management: Concepts, Models and Behavior, Fourth Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 2004.
8. Hammer , Michael , and Steven Stanton . “Ignore Operations at Your Peril.” Harvard Business Review, 6565, April 2004 .
9. Hill , Terry . Manufacturing Strategy: Text and Cases, 3rd ed. New York: McGraw-Hill , 2000 .
10. Ingold , Anthony , Ian Yeoman , and Una McMahon- Beattie , eds. Yield Management: Strategies for the Service Industries, 2nd ed. London: Continuum, 2001.
11. Jack R. Meredith; Patric R. McMullen, Advancing Practice through Theory, Springer, USA, 2007.
12. James M. Wilson, An historical perspective on Operations Management, Production and Inventory Management Journal, USA, 1995.
13. Jacobs, F. Robert/Chase, Richard B./Aquilano, Nicholas J., *Operations and Supply Management* , McGraw Hill Higher Education, UK, 2008.
14. Lee J. Krajewski and Larry P. Ritzman, Operations Management, Strategy and Analysis, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 2007.
15. Nigel Slack, Stuart Chambers, Robeth Johnson, Operations Management, Fouth edition, Prentice Hall, London, 2004.

16. Roach, Stephen. "In Search of Productivity." *Harvard Business Review*, September–October 1998, p. 153.
17. Ross, D. F. *Competing Through Supply Chain Management*. New York: Chapman and Hall, 1998. Stalk, George, P. Evans, and L. E. Shulman. "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy." *Harvard Business Review*, March–April 1992, pp. 57–69.
18. Plenert, Gerhard J., *International operations management*, Copenhagen Business School Press, Denmark, 2002.
19. Slack, Nigel, *Operations and Process Management*, Financial Times/ Prentice Hall, UK, 2006.
20. Werbach, Adam. *Strategy for Sustainability: A Business Manifesto*. Boston: Harvard Business Press, 2009.

НАДЗОРНИЧКИОТ МЕНАЏМЕНТ КАКО ЗНАЧАЕН ФАКТОР ЗА ИНОВАТИВНОСТ И КОНКУРЕНТНОСТ НА КОМПАНИИТЕ

UDK 005.332.4:005.584

Пред. м-р Даниела Велкова

Бизнис академија Смилевски – БАС

velkovadaniela@gmail.com

Виш пред. д-р Гордана Тасевска

Бизнис академија Смилевски – БАС

gorde.tasevska@yahoo.com

АПСТРАКТ

Во ова модерно време, модерниот пазар бара од компаниите вложување на значителни напори со цел тие да ја достигнат компаниската конкурентност. Компаниите својата конкурентска предност може да ја креираат преку многубројни извори, како што се супериорноста во поглед на квалитетот, сигурноста, обезбедувањето рамнотежа помеѓу грижата за вработените и зголемувањето на продуктивноста во работата, дизајнот, посветеноста, ниските трошоци, ниските цени, ефикасноста на оперативниот менаџмент, иновативни и квалитетни производи, брзи, флексибилни, доверливи и достапни услуги и сл. Сите учесници во овој процес, независно од позицијата или од финансиската моќ, имаат за цел: да создадат вредност за организацијата и да ги елиминираат конкурентите независно од тоа дали се од иста дејност или не. Без создавање на вредности не може да се преживее, а без елиминација на конкурентите не може да се просперира.

Како еден од чинителите кои ја обезбедуваат компаниската конкурентност е надзорничкиот менаџмент, односно зависноста на внатрешните бизнис процеси што се случуваат на ова хиерархиско ниво од менаџментот. Согледувајќи го неговото влијание, во овој труд ќе биде опфатена улогата на надзорничкиот менаџмент како значаен фактор за иновативноста и конкурентноста на компаниите.

Клучни зборови: *Надзорнички менаџмент, конкурентност, иновативност.*

ABSTRACT

In this modern time, the modern market urges the companies to make significant efforts as to achieve companies' competitiveness. Companies may create their competitive advantage through a number of sources, such as superiority in terms of quality, safety, obtaining balance between care for their employees and increase of productivity of operation, design, devotion, low costs, low prices, efficiency of operative management, innovative and creative products, fast, flexible and reliable services, etc. All participants in this process, no matter their position or financial power, have the same goal: creating value for the organization and eliminating the competitors, irrespective of the business activity they originate. Without value creation, the company can not survive, without competition elimination, the company cannot make progress.

One of the factors enabling company's competitiveness is supervision management, i.e. the inter-dependence in the internal business taking place at this hierarchical level of management.

Taking this impact into consideration, the present paper shall cover the role of supervision management as a significant factor for companies' competitiveness and innovativeness.

Key terms: *supervision management, competitiveness, innovativeness.*

ВОВЕД

Надзорничкиот менаџмент, како дел од менаџерската структура на една организација, има за цел да обезбеди (преку примена и почитување на одредени стандарди) реализирање на работните задачи од страна на вработените низ професионалната поддршка и учење од страна на надзорниците. Надзорниците се тие кои треба да ја обезбедат рамнотежата помеѓу грижата за вработените и зголемувањето на продуктивноста и квалитетот во работата. Надзорникот треба да се фокусира главно на менаџирањето на луѓето, но не само на луѓето, тој истовремено е одговорен и за менаџирање на сите ресурси кои се неопходни за извршување на деловните процеси. Односно, надзорничкиот менаџмент треба да менаџира три вида на групи на ресурси: опипливи ресурси (опремата, локацијата и сл.), неопипливи ресурси (услугата, технологијата, брендот и сл.) и организациски способности (вештините, рутините, менаџментот, лидерството и сл.). Ова се на некој начин клучните ресурси кои ги одредуваат клучните фактори на успех кои влијаат на креирањето на додадена вредност и на обезбедување на одржлива конкурентска предност.

ОСНОВНИТЕ ФУНКЦИИ НА НАДЗОРНИЧКИОТ МЕНАЏМЕНТ КАКО ДЕЛ ОД ВЛИЈАТЕЛНИТЕ ФАКТОРИ ВРЗ ИНОВАТИВНОСТА И КОНКУРЕНТНОСТА НА КОМПАНИИТЕ

Надзорничкиот менаџмент може да го сретнеме како дел од две различни конотации: едната е како специфично ниво во рамките на хиерархиската структура на организацијата, а другата е управување и олеснување на начинот на реализација на работните задачи, одговорности и должности што ги имаат вработените во однос со нивното работно место. Надзорничкиот менаџмент опфаќа располагање со одреден број на начини и методи, односно инструменти за олеснување на работата на вработените и за раководење со истите. Теоретски гледано, надзорничкиот менаџмент игра значајна улога во речиси секој аспект од организацијата, почнувајќи од осмислување и дизајн на работно место, селекција на вработени, работно воведување, обука на вработени, оценување, плата, професионален и кариерен развој на вработените, дисциплина, па се до напуштање на организацијата без оглед врз кој основ. Практично гледано, надзорничкиот менаџмент не може или не умее или не сака или не му е дозволено во целост да го искористи овој широк спектар на можности на раководење, а од друга страна ова се можности кои влијаат на иновативноста и конкурентноста на компанијата. Од начинот на реализација на овие можности, од степенот на внесување на иновативност во овие процеси, надзорничкиот менаџмент го дава својот придонес или влијание врз конкурентската предност на компанијата на пазарот.⁵⁸

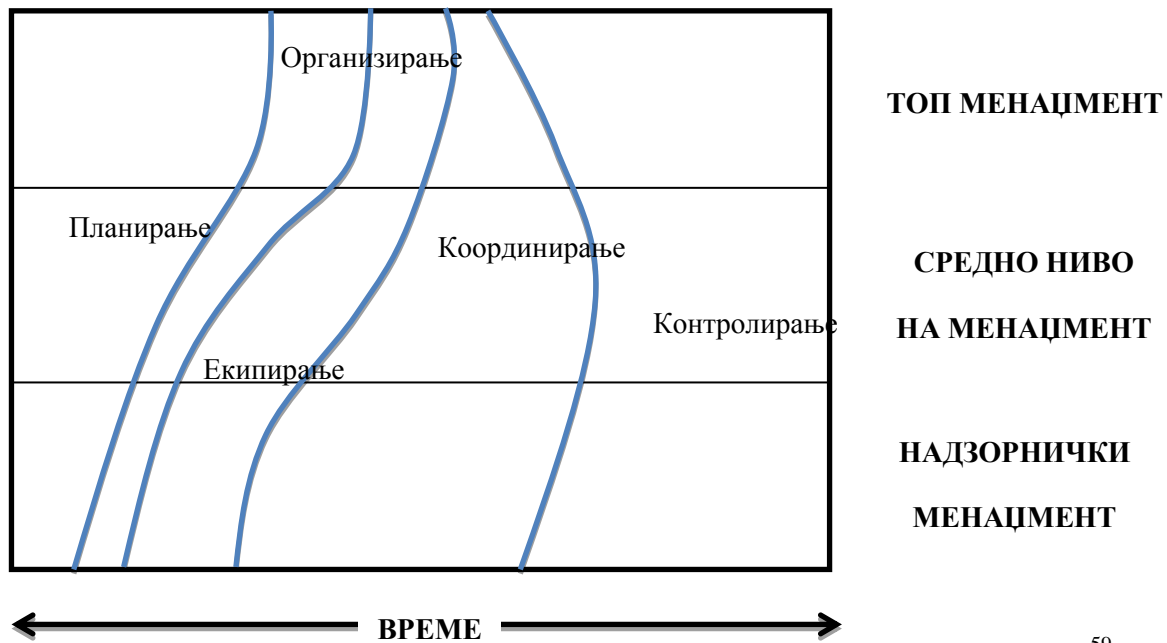
Поаѓајќи од нашето обучувачко искуство, како обучувачи и консултанти на ДЕТРА Центар, како и од нашето предавачко искуство, како предавачи на БАС, се имаме соочено со голем број на ситуации во голем број на компании, карактеристични за ова ниво на менаџмент, па токму оттаму ја воочивме потребата од реагирање на ова хиерархиско ниво, во поглед на создавање на додадена вредност, која организацијата може да ја насочи кон подобрување на својата конкурентска предност на пазарот. Затоа нашето внимание го насочивме кон откривање на активностите кои треба да се преземат, како и кон воочување на причинско-последични врски и односи на ова ниво на менаџмент врз и во другите нивоа на менаџмент, за да може да се дојде до посакуваната состојба.

⁵⁸ <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/09-Macedonian.pdf>

Тргнавме од анализирање на основните менаџерски функции на менаџерите на сите нивоа на менаџмент, кои се општо познати и секаде применливи: планирање, организирање, екипирање, координирање и контролирање. Воочивме дека разликата во применливоста на овие функции на различно ниво на менаџмент зависи од временската посветеност на секоја од нив. Што значи тоа? Тоа значи дека менаџерите на различни нивоа на менаџмент (според сл.1) своето време различно го искористуваат во однос на применливоста на овие функции на менаџмент.

Од нашето искуство поткрепено со теоретски факти, јасно може да се воочи дека надзорничкиот менаџмент најмногу време поминува во координирање и контролирање на ресурсите кои се вклучени во деловниот процес. Па оттука, овие две функции на надзорничкиот менаџмент (покрај останатите) за нас беа значајни за разгледување затоа што претставуваат клучни фактори на влијание врз иновативноста и конкурентноста на компаниите.

Од претходно споменатите значајни функции или компоненти, може да се воочи дека надзорничкиот менаџмент директно влијае врз одржливата конкурентска предност, а индиректно влијае врз интегративните компанииски процеси и стратегии и врз развивањето на интелектуалниот капитал, како и врз клиентите.



Слика 1, Основни менаџерски функции во временска рамка на различни нивоа на менаџмент⁵⁹

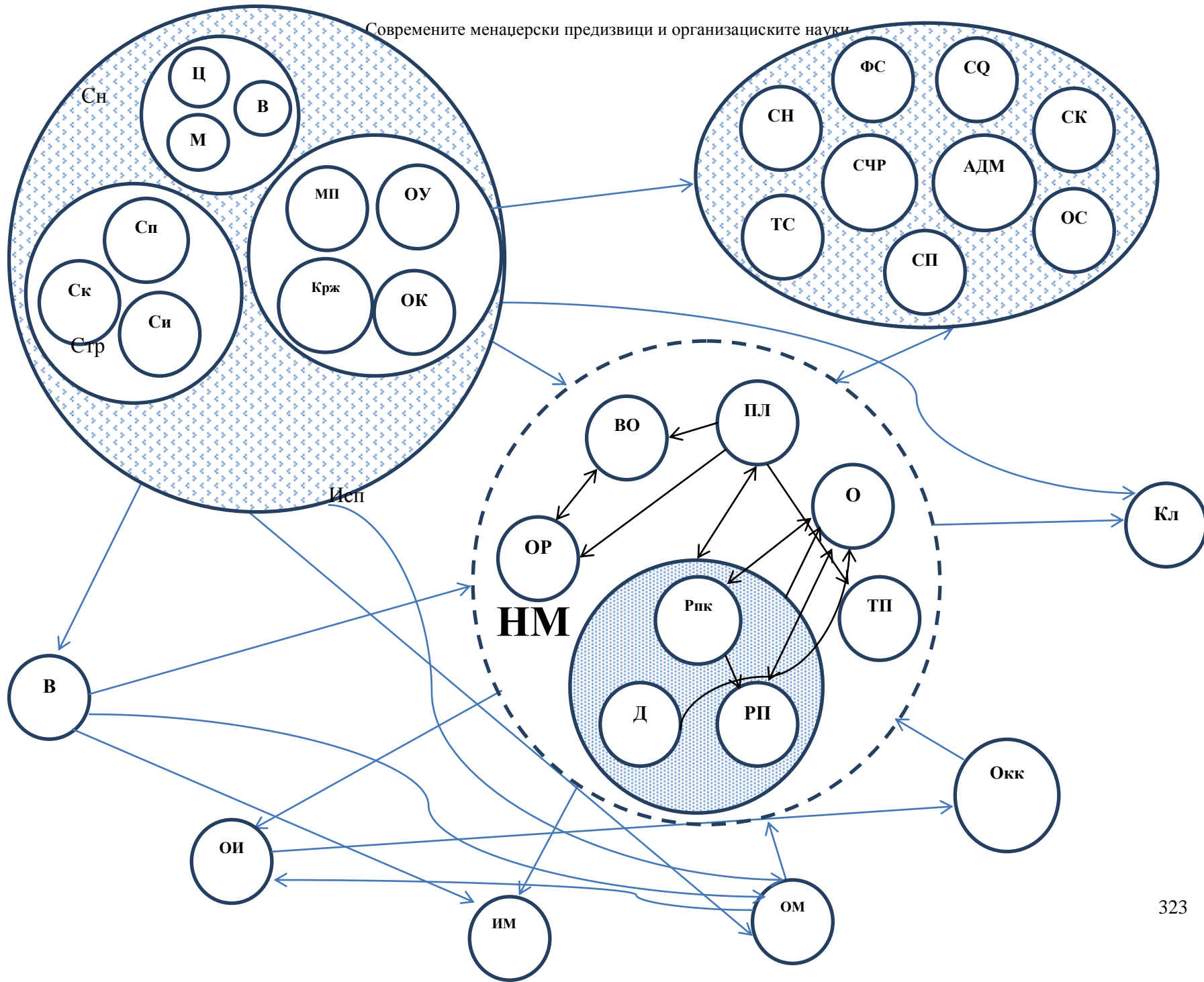
РАЗВОЈНАТА И КОРЕКТИВНАТА ФУНКЦИЈА НА НАДЗОРНИЧКИОТ МЕНАџМЕНТ КАКО ФАКТОР НА ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ИНОВАТИВНОСТА И КОНКУРЕНТНОСТА НА КОМПАНИИТЕ

Конкурентската предност во современите компании бара иновативен пристап на работење, пред се кога се работи за надзорнички менаџмент. Како што менаџментот во малите и средните организации се одвива во услови на глобализација на пазарот, која бара висок степен на продуктивност на работата и квалитет на работењето, опстанокот на пазарот може да се оствари единствено преку перманентно вложување во зголемувањето на продуктивноста на работата. А, врз зголемувањето на продуктивноста во работењето значително влијае пристапот на надзорничкиот менаџмент.

Од она што како карактеристични ситуации, врски и односи ги воочивме во компаниите каде имаме држено обуки на/за надзорници, креиравме шема на која е прикажано

⁵⁹ T.Haimann, R.L.Hilgert, (1972), *Supervision: Concepts and Practices of Management*, South-Western Publishing Co., Ohio (page 34);

директното влијание на компонентите на надзорничкиот менаџмент врз организациската конкурентност и иновативноста на компаниите, како и меѓусебната поврзаност и зависност на овие компоненти, со посебен акцент ставен на влијанието на контролата и координацијата врз конкурентската предност на компаниите од кои зависи и иновативната способност на самата компанија.



Прва меѓународна научна конференција

<p>НМ – Надзорнички менаџмент ПЛ – Планирање К – Контрола О – Одлучување РП – Решавање на проблеми ТП – Третман на подредените Рпк – Решавање на проговори и жалби Д – Дисциплина ОР – Обука и развој ВО – Вреднување на остварувањата</p>	<p>СН – Сектор за набавки ФС - Финансиски сектор СQ – Сектор за квалитет СК – Сектор за контрола ОС – Оперативен сектор СП – Сектор за продажба ТС – Технички сектор СЧР – Сектор за човечки ресурси АДМ - Администрација</p>	<p>Сн – Стратегиски насоки В – Визија М – Мисија Ц – Цели Исп – Интерни стратегиски процеси МП – Менаџмент на промени ОУ – Организациско учење ОК – Организациска клима Крж – Квалитет на работен живот Стр – Стратегија Сп – стратегиски план Си – Стратегиска имплементација Ск – Стратегиска контрола</p>
<p>В – Водство ОИ – Организациска изведба</p>	<p>ИМ – Иновативен менаџмент ОМ – Оперативен менаџмент</p>	<p>Окк – Организациска клима и култура Кл - Клиенти</p>

Ако добро ја анализираме шемата може да заклучиме дека: контролата од страна на надзорничкиот менаџмент има две функции, едната е развојна функција, а другата е корективна функција. Ако ги земеме во предвид значењата на овие функции, може да се заклучи дека развојната функција на надзорничкиот менаџмент е поврзана и влијае на иновативноста на компанијата, а корективната функција влијае и е поврзана со конкурентноста на компанијата. Што значи тоа? Тоа значи дека надзорничкиот менаџмент мора да создаде услови за внесување на промени и преземање на иновации и иновативни мерки за да може да одговори на барањата на пазарот, а од друга страна мора континуирано да ја подобрува својата продуктивност и квалитет на работење за да може истата да биде конкурентна на пазарот.

Продуктивноста, како еден од факторите на подобрување и фактор на влијание на иновативноста и конкурентноста, е целосно зависна од квалитетот на работењето. Квалитетот не може да се одржи, доколку истиот не се контролира, а под контрола на квалитет се подразбира континуиран динамичен процес на изведување на поширока лепеза од активности на следење и проверување на бројни параметри (како што се состојби, решенија, активности, процеси, постигнувања, резултати и сл.), поврзани со функционирањето и постигнувањата на основниот систем или на некој негов потсистем. Токму затоа надзорничкиот менаџмент е во тесна поврзаност и најголем дел од времето посветува на контролата на квалитетот преземајќи ги следниве активности според следниов редослед:

Првата етапа започнува со анализа на постојната состојба на квалитетот, врз основа на прибирање на податоци;

Потоа, во втората етапа, следи планирање на идната работа (односно дефинирање или поставување на цели), врз основа на сознанијата добиени од анализата на состојбата;

Третата етапа е реализација на планираните активности;

Четвртата етапа е утврдување на степенот на постигнатост на планираните активности, односно вреднување.

Основна и крајна цел на овој пристап на надзорничкиот менаџмент е постојано подобрување на квалитетот на работата со што би се зголемила и подобрила компанијата конкурентност. Од ова може да се види улогата и влијанието на развојната функција што надзорничкиот менаџмент ја има во поглед на контролата. За таа цел, надзорничкиот менаџмент треба да ги поттикнува вработените и компанијата да преземаат одредени иновативни мерки за подобрување на квалитетот на работата, да го мотивира менаџментот за развивање на систем за мерење и следење на квалитетот, како и да развива интерес за постојано усовршување, особено преку искусственото учење и саморефлексијата на вработените, што придонесува за поголема кооперативност меѓу себе, за соработка со средината и сл., а тоа значи и поголема грижа за развојот на компанијата.

Ваквиот пристап се очекува да придонесе компаниите – од статични (кои постојано чекаат поттик однадвор и кои реагираат само за да се приспособат на барањата на околината) полека да преминат во динамични и сами да го планираат и водат сопствениот развој кој ги води до поголема конкурентност на пазарот.

Координирањето на ресурсите од страна на надзорничкиот менаџмент, како друга влијателна компонента на надзорничкиот менаџмент врз иновативноста и конкурентноста на компаниите, треба да подразбира давање на можност на вработените да ги извршуваат своите работни задачи, не според стандардизирани методи, туку тие да имаат слобода во изборот на начинот на остварувањето на целите кои се поставени пред нив. На овој начин се доаѓа до подобрување и креирање на иновации како повисоко ниво на перформанси на вработените. Ова пак, од друга страна, бара повисоко ниво на образование и обука на вработените, развој на индивидуализмот, креативноста и посебно чувствителен менаџмент во поглед на координирањето на сите овие активности и во поглед на остварувањето на поставените цели. За да може организацијата да ги оствари своите цели, а посебно за да може да обезбеди подолгорочен одржлив развој, не е доволно само да направи прецизно структурирање на надзорничкиот менаџмент и на

останатите менаџерски нивоа, туку неопходно е континуирано подобрување и иновирање во поглед на остварените резултати. Подобрените и иновативните способности на компанијата имаат за цел да воспостават баланс и пораст на задоволството на сите заинтересирани страни, а тоа значи дека организацијата мора да примени подобрување и иновација на своите:

- Производи/ услуги;
- Процеси;
- Организациона структура (вклучувајќи го и надзорничкиот менаџмент);
- Сопствениот начин на кој оперативно се води организацијата и
- Контролата на квалитет.

ЗАКЛУЧОК

Преку овој труд сакаме да допреме до организациите кои во својата хиерархиска структура го имаат поставено надзорничкиот менаџмент, како ниво на менаџмент, со цел да им покажеме дека не секогаш, профитот што го остварува компанијата, нејзиниот рејтинг во окружувањето, квалитетот на нејзините производи/услуги, ниските цени и ниските трошоци, дизајнот и сл., се влијателни фактори на конкурентноста на компанијата и дека не секогаш тие активности и ситуации се иновативни поттикнувачи. Сакаме на организациите да им ја доближиме значајноста на надзорничкиот менаџмент во поглед на градењето на конкурентска предност и можноста на внесување на иновативни промени кои ќе ја дадат додадена вредност.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Berry, J., (2006), *Offshoring Opportunities*, Wiley, New Jersey;
2. Formisano, R.A., (2004), *Manager's Guide to Strategy*, Mc Graw-Hill, US;
3. Heleta, M., (2008), *Menadzment kvaliteta*, Univerzitet Singinudum, Beograd;
4. Johnson, B., (1998), *Managing Operations*, IN The Institute of Management, Butterworth Heinemann, Oxford;
5. Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2008), *The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston;
6. T.Haimann, R.L.Hilgert, (1972), *Supervision: Concepts and Practices of Management*, South-Western Publishing Co., Ohio;
7. Talbot, M., (2003), *Make Your Mission Statement Work*, Howtobooks, Oxford;
8. Wagner III, J.A., Hollenbeck, J.R., (2010), *Organizational Behavior*, Routledge, New York and London;
9. Смилевски, Ц., (1998), *Надзорништво I*, Центар за кадровски и информатички услуги ДЕТРА Центар, Скопје;
10. Смилевски, Ц., (2000), *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, ДЕТРА Центар, Скопје;

СОВРЕМЕНИТЕ ТЕНДЕНЦИИ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ КАКО ФАКТОР НА ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

UDK 005.332.4:005.21

Научен соработник д-р Лидија Стефановска

БАС Институт за менаџмент, Битола

l.stefanovska@yahoo.com

Доц. д-р Менде Солунчевски

Министерство за одбрана

mendesolun@yahoo.com

АПСТРАКТ

Стратегискиот менаџмент како современа научна дисциплина побудува особен интерес кај истражувачите на проблематиката на организациска конкурентност. Акцентот се става на влијанието на стратегискиот менаџмент врз мошне сложените односи на дејствување на македонските компании како субјекти на пазарното стопанство. Стратегискиот менаџмент овозможува најдобра поврзаност на компанијата со интересентите и окружувањето заради овозможување најдобра долгорочна организациска изведба и одржлива компаниска конкурентност. Во компанијата овозможува развој на точна стратегиска насока како основа за развој на потребна стратегија и интегративни стратегиски процеси. Иако водството, средината и интересентите генерално влијаат врз стратегискиот менаџмент процес, сепак доминантно влијание имаат клиентите, конкурентите добавувачите и дистрибутерите.

Добро дефиниран, разбран и практикуван стратегискиот менаџмент ќе овозможи и долгорочно: обезбедување, развој, ангажирање и одржување на човечките ресурси, а преку нив правилно искористување на компаниските инвестициски фондови како услов за долгорочна ефикасна организациска изведба преку оперативниот менаџмент и создавање не само ефикасна туку и ефективна конкурентност.

Во овој труд е извршено теоретско истражување на современата КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА по стратегиски менаџмент и неговото влијание (од повеќе аспекти) врз организациската конкурентност.

Клучни зборови: *Стратегиски менаџмент, организациска конкурентност, стратегија.*

ABSTRACT

Strategic management as a modern scientific discipline stimulates particular interest to researchers of the organizational competitiveness. Accent is on the influence of the strategic management on the highly complex relations of action of Macedonian companies as entities of the market economy.

Strategic management allows the best connection of the company with stakeholders and the environment for ensuring long term organizational performance and sustainable company competitiveness.

Although leadership, environment and stakeholders, generally, have influence on the strategic management process; however customers, competitors, suppliers and distributors still have dominant influence.

Well defined, understood and practiced strategic management will enable long-term: provision, development, deployment and maintaining of human resources, and through them the proper use of company investment funds, as a condition for long term organizational performance through effective operational management and creating not only effective but effective competition.

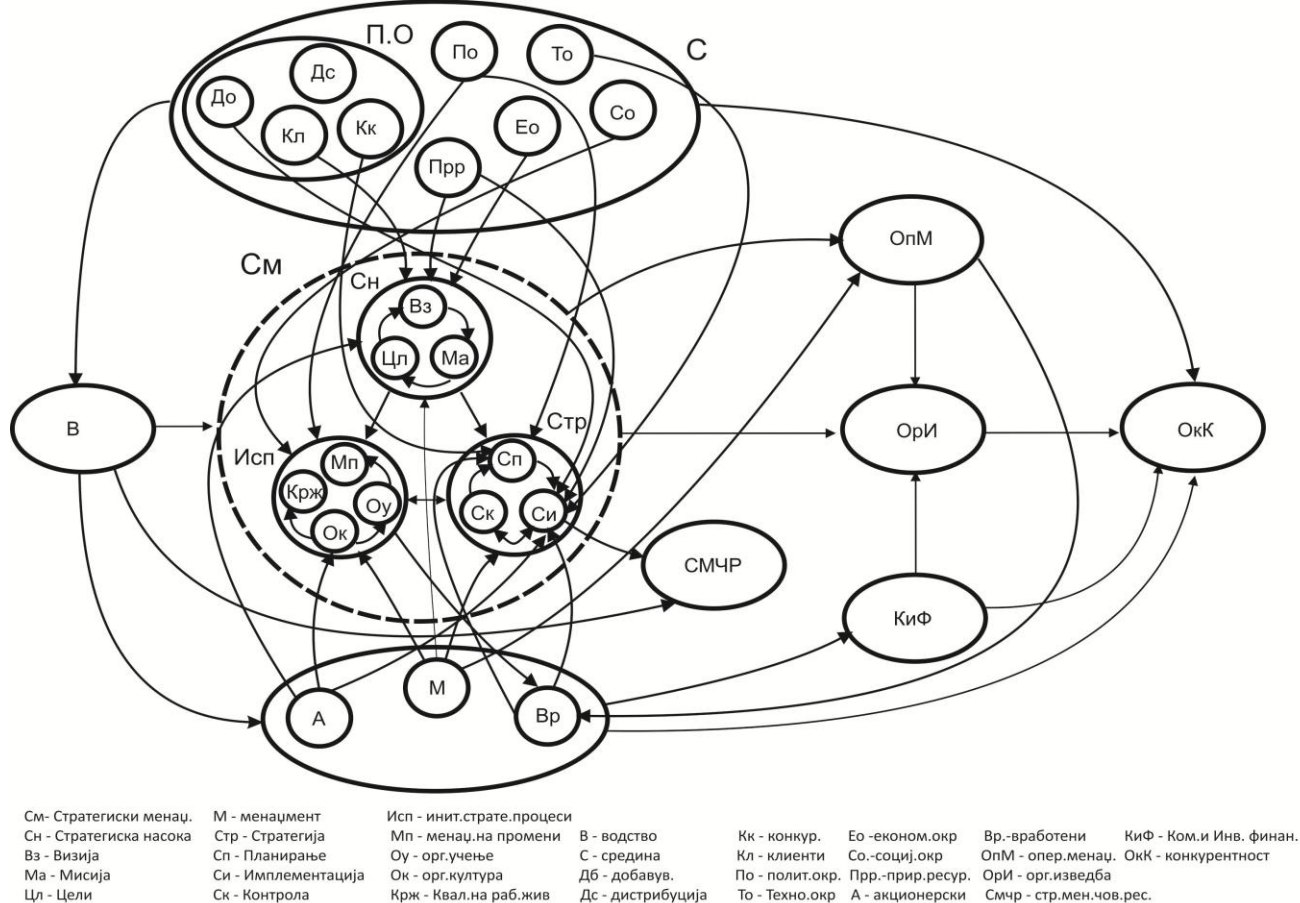
This work was carried out theoretical research on contemporary literature on strategic management and its impact (from several aspects) on organizational competitiveness.

Keywords: *strategic management, organizational competitiveness strategy.*

ВОВЕД

Стратегискиот менаџмент (СМ) овозможува најдобра поврзаност на компанијата со интересентите и окружувањето заради овозможување најдобра долгорочна организациска изведба (ОрИ) и одржлива компаниска конкурентност (ОкК). Стратегискиот менаџмент (СМ) во компанијата овозможува развој на точна стратегиска насока (СН) претставена преку визијата (Вз), мисијата (Ма) и целите (Цл), како основа за развој на потребна стратегија (Стр) и интегративни стратегиски процеси (Исп). Стратегиската насока (Сн), стратегијата (Стр) и интегративните стратегиски процеси (Исп) се во континуирана двонасочна корелација како услов за флексибилна реакција и адаптација на компанијата во променливото окружување. Внатрешно во рамките на стратегиската насока (Сн), стратегијата (Стр) и интегративните стратегиски процеси (Исп), поединечните елементи како дел од стратегискиот менаџмент процес исто така се во постојана корелација. Водството (В), средината (С) и интересентите генерално влијаат врз стратегискиот менаџмент процес. Сепак клиентите (Кл) влијаат доминантно врз визијата (Вз) и мисијата (Ма), конкурентите (Кк) врз стратегиското планирање (Сп), додека добавувачите (Дб) и дистрибутерите (Дс) врз стратегиската имплементација (Си). Факторите на општото окружување од средината (С) влијаат врз сите три групи на елементи на стратегискиот менаџмент процес. Акционерите (А) придонесуваат за обликување на визијата (Вз), мисијата (Ма) и целите (Цл), како и ја катализираат стратегиската имплементација (Си). Придонесот на вработените (Вр) се гледа во стратегиската имплементација (Си) и стратегиската контрола (Ск), кој во голема мера е условен од квалитетот на работниот живот (Крж) кој му го нуди компанијата. Менаџментот (М) подеднакво треба да влијае врз трите групи елементи: интегративни стратегиски процеси (Исп), стратегиска насока (Сн), и стратегија (Стр) на стратегискиот менаџмент процес. Вака дефиниран, разбран и практикуван стратегискиот менаџмент (СМ) ќе овозможи и долгорочно: обезбедување, развој, ангажирање и одржување на човечките ресурси (Смчр), апреку нив правилно искористување на компаниските инвестициски фондови (Киф) како услов за долгорочна ефикасна организациска изведба (ОрИ) преку оперативниот менаџмент (ОпМ) и создавање не само ефикасна туку и ефективна конкурентност (ОкК).

Современите менаџерски предизвици и организациските науки



Слика: Стратегискиот менаџмент и организациската конкурентност

ТЕОРЕТСКО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ

По проучувањето на стручната и научната КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА од областа на стратегискиот менаџмент и организациската конкурентност, може да се констатира дека еден од битните фактори за компаниска конкурентност е човечкиот капитал. Поради неговата важност, компаниите мора да се осигураат дека ги користат човечките способности до највисок можен степен. Голем дел од компаниите не вршат целосна експлоатација на нивниот човечки капитал. Способностите во организацијата и нејзината конкурентност доаѓаат до израз кога ресурсите целосно се искористени и интегрирани во исполнувањето на специфични работни задачи или збир од задачи. Способноста за добар избор на човечки ресурси и искористувањето на нивните капацитети е една од главните задачи на стратегиските лидери во процесот на практикување на стратегискиот менаџмент.

Суштинска способност за компаниите е можноста да се понуди производ или услуга што е над просекот, во смисла на вредност што ќе ги задоволи барањата на клиентите. Суштинските способности, најчесто, се развиваат преку стекнување знаење низ работата. Компаниите, обично, нив ги развиваат со помош на нови програми за развој

Овде се поставува едно клучно прашање, тоа е: како да се препознаат моменталните и потребните суштински способности? Во таа насока се можни повеќе решенија, како, на пример:

- да се спроведе испитување во јавноста што, според нив, е добро во производите што ги нудат компаниите;

- да се изврши ревизија, при што ќе се провери дали оние за коишто јавноста се изјаснила и ги оценила како извонредни, во голема мера, зависат од некоја конкретна вештина или стручност во компанијата; и
- да се спроведе студија за да се определи дали постојат подобри производи/услуги што се нудат и зошто тие се подобри (Kuchar, 2008).

Способностите се засноваат на развивање, носење и размена на информации, искуства и знаење преку човечкиот капитал во организацијата (Hitt, Ireland, Lee, 2000) Тие се насочени кон корисникот на услугата и често-пати се развиваат преку зачестените интеракции со нив и создавањето за нивните потреби (Ethiraj, Kale, Krishan, Singh, 2005). Како резултат на ова, пак, способностите обично еволуираат и се развиваат низ времето (Jacobides, Winter, 2005) Темелот на многу способности лежи во уникатните вештини и знаења на вработените во компанијата, односно нивната функционална експертиза. Вредноста на човечкиот капитал во развојот и употребата на способностите, а конечно и на суштинските компетенции не може да биде целосно проценета.

Лидерите од целиот свет генерално го поткрепуваат ставот дека знаењето што го поседува човечкиот капитал е меѓу најзначајните способности на организацијата и тоа претставува корен на сите предности на полето на натпревар меѓу организациите (D.L.Deeds, 2003) Тоа значи дека предизвик на компанијата е да создаде средина што ќе им дозволи на вработените да го интегрираат индивидуалното знаење со она коешто го имаат другите во компанијата, така што вкупно компанијата ќе има забележително компаниско знаење и капацитет за успешна стратегиска имплементација.

Како што е илустрирано во наредната табела, способностите честопати се развиваат во специфични области на функционирање (како што е производството, истражувањето и развојот, маркетингот и сл.) или во функционална област (на пример, рекламирањето). Истражувањата покажуваат длабока врска меѓу способностите развиени во посебните функционални области и финансискиот перформанс на организацијата, укажувајќи на потребата од развивање способности на двете нивоа (Hitt, Ireland, 1986). Табелата покажува групирање на организациските функции и способности, што ги поседуваат некои организации во целина или во одделни функционални области.

Табела: Примери за способности на организацијата

Извор: D.Hanson, P.J. Dowling, M.A. Hitt, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson, *Strategic Management, Competitiveness & Globalisation*, Thomson Higher Education, сmp.84.

Функционални области	Способности
Човечки ресурси	Мотивирање, давање моќ и задржување на вработените
Менаџмент на информациски системи	Ефективна и ефикасна контрола преку методи за собирање податоци
Маркетинг	Ефективна промоција на производите/услугите Ефективна услуга кон корисниците
Менаџмент	Способност да се предвиди иднината Ефективна организациска структура

Суштински компетенции. Суштинските компетенции се способности што служат како извор за постигнување конкурентска предност на секоја компанија. Тие ја прават различна организацијата од останатите и го рефлектираат нејзиниот карактер. Тие се јавуваат со текот на времето низ организацискиот процес на акумулирање и учење и покажуваат како треба да се искористат различните ресурси и способности (Zott, 2003).

Со комбинација на функционалните области и користење на нивните предности постојат четири начини на создавање на конкурентска предност: унапредување одговорноста кон потрошувачите, унапредување на ефикасноста, унапредување на иновацијата и унапредување на квалитетот (Jones & George, 343)

Одговорноста кон потрошувачите се гледа во дефинирање на бизнисот на компанијата во насока на потребите на потрошувачите: пониска до висока цена; високо квалитетни производи до ниско квалитетни производи; брза услуга и добра постпродажна поддршка до бавна услуга и слаба постпродажна поддршка; производи со многу корисни и вредни карактеристики до производи со малку карактеристики и производи прилагодени на нивните единствени потреби. (Abell, 348)

Унапредување на ефикасноста се врши доколку користиме помалку влезни ресурси за производство на одреден производ и давање на одредена услуга. Унапредување на ефикасноста се врши преку развивање на функционални стратегии. Во таа смисла приоритетни се стратегии за распоред на капацитетите преку дизајнирање на меѓусклопот машина-работник за зголемување на ефикасноста на оперативните системи и стратегии за флексибилно производство и ефикасност кои се обидуваат да ги намалат трошоците поврзани со процесот на склопување на производот или начинот на кој се доставува услугата на клиентите. Ако повеќе функционални стратегии се комбинираат во компанијата се добива ланец на вредности преку кои се креираат резултати кои имаат вредност за потрошувачот (Hammer, M., and Champy, J., 35)

Унапредување на иновацијата се врши преку подобрување на постојните или развој на нови производи или услуги. Тоа се постигнува преку вклучување на потрошувачите, создавање на меѓуфункционални тимови, воспоставување на отворени врата на инката на развојот итн. (Jones & George, 364-372)

Унапредување на квалитетот е концепт кој овозможува создавање на висококвалитетни производи и услуги со супериорен дизајн, карактеристики, доверливост и постпродажна поддршка. Овие производи и услуги многу подобро ги задоволуваат барањата на клиентите. Најзначајна стратегија за унапредување на квалитетот на производот е стратегија позната како менаџмент на целосен квалитет (TQM). За да успее (TQM) бара соработка на менаџерите во секоја функција на организацијата. Успешно имплементирање на програмата на (TQM) подразбира запазување на повеќе чекори. (Dean, W and Bowen, D, 392-418)

Се разбира, не се сите способности суштински компетенции. Некои компании може да имаат слабости во битните способности, така што можат да предизвикаат резултати под очекувањата. Една од основни алатки која и помага на организацијата да ги идентификува и изгради суштинските компетенции се состои од четирите специфични критериуми за одржлива предност, што компаниите можат да ги употребат за да ги утврдат оние способности коишто претставуваат суштински компетенции (Barney, 1991).

Четири критериуми за одржлива конкурентска предност. Како што е прикажано во наредната табела, способностите што се вредни, ретки и скапи за имитирање, најчесто, се суштински компетенции (Hanson, Dowling, Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008). Наспроти тоа, суштинските компетенции се извор за конкурентска предност на организацијата пред нејзините ривали. Способностите што не успеваат да ги задоволат четирите критериуми на одржлива конкурентска предност не се суштински компетенции, што значи дека, иако секоја суштинска компетенција е способност, не е секоја способност суштинска компетенција (Hanson, Dowling, Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008). Или, поточно, за една способност да биде суштинска компетенција, таа мора да биде вредна и уникатна, од аспект на корисниците на производите/услугите; а за една конкурентска предност да биде одржлива, суштинската компетенција мора да биде невозможна за

имитирање и незаменлива, од аспект на конкурентот (Hanson, Dowling, Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008).

Во текот на определен временски период компанијата може да биде конкурентна со употреба на способностите коишто се, на пример, вредни и ретки, но и можат да се имитираат. Во овој случај, временскиот интервал во којшто компанијата може да очекува да ја задржи својата конкурентска предност зависи од тоа колку брзо ќе можат конкурентите успешно да го имитираат производот, услугата или процесот. Одржливата конкурентска предност има резултати само кога сите четири критериуми се задоволени.

Табела: Четирите критериуми на одржлива конкурентска предност:

Извор: D.Hanson, P.J. Dowling, M.A. Hitt, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson, *Strategic Management, Competitiveness & Globalisation 2008, Thomson Higher Education, стр.83.*

Вредни способности	И помагаат на организацијата да ги неутрализира заканите или да експлоатира можности
Ретки способности	Не се поседувани многу
Способности што се тешки за имитирање	Историски: уникатна и вредна организациска култура или бренд Социјална комплексност: меѓучовечки односи, доверба и пријателство меѓу менаџерите, добавувачите и клиентите
Неодржливи способности	Без стратегиски еквивалент

Вредните способности и овозможуваат на компанијата да ги експлоатира можностите или да ги неутрализира заканите од надворешната средина. Со ефективно користење на способностите и експлоатирање на можностите, компанијата создава „вредни“ клиенти.

Ретките способности, всушност, се способности што ретко кој конкурент ги поседува. Клучното прашање што треба да се одговори, кога се евалуира овој критериум, е: колку компании што се наши конкуренти ги поседуваат овие ретки способности?(Hanson, Dowling, Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008) Способностите што ги поседуваат многу компании, коишто се наши конкуренти, веројатно нема да бидат извор на конкурентска предност, за која било од нив. Конкурентската предност резултира тогаш кога организациите развиваат и експлоатираат способности што, главно, се разликуваат од оние што ги делат од нивните конкуренти (Barney, 1995).

Способностите што се **тешки за имитирање** се оние коишто другите организации потешко ќе ги развијат. Одделна организација понекогаш е способна да развие способности како резултат на „*уникатните историски услови.*“ Така, како што се развиваат организациите, тие апсорбираат вештини, способности и ресурси што за нив се уникатни и ја „отсликуваат нивната посебна препознатливост низ историјата“(Barney, 1995)

Организација со уникатна и вредна организациска култура, што се гради уште од раните фази на историјата на организацијата, може да има предност над другите организации. Организациската култура е склоп од споделени вредности од страна на членовите на организацијата. Таа исто така е извор на предности кога вработените цврсто се држат заедно (Hanson, Dowling, Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008):

Вториот услов за да биде суштинската компетенција тешка за имитирање е оној што се јавува кога врската меѓу способностите на организацијата и нејзината конкуренција **намерно е нејасна** (King, Zeithaml, 2001). Во овој случај, пак, конкурентите не можат јасно да разберат како

организацијата ги користи своите перформанси, како основа за конкурентска предност. Па, како резултат на ова, организациите не се сигурни кои способности треба да ги развијат за да ги достигнат придобивките од стратегијата на организацијата - конкурент.

Социјалната комплексност е третата причина поради којашто способностите може да бидат тешки за имитирање. Меѓучовечките односи, довербата, пријателствата меѓу менаџерите, како и меѓу менаџерите и вработените, потоа репутацијата на организацијата меѓу добавувачите и клиентите итн. се само пример за социјално - комплексни способности. Голем дел од успешните организации во светот вработуваат луѓе кои се вклопуваат во нивната култура, единствено за да ја задржат оваа предност.

Незаменливи способности се оние способности што немаат стратегиски еквивалент. Овој е последен критериум за една способност да биде извор на конкурентска предност, а укажува на тоа дека не смее да има стратегиски еднакво вредни ресурси што, сами по себе, или не се ретки, или можат да се имитираат. Два вредни ресурса на организацијата (или два збира на ресурси на организацијата) се стратегиски еднакви, тогаш кога секој од нив може одделно да се експлоатира и да се применат истите стратегии (Barney, 1991). Воопшто, стратегиската вредност на способностите се зголемува така, како што тие стануваат потешки да се заменат. Колку повеќе способностите се невидливи, толку потешко е организациите да најдат замена, а и поголем е предизвикот за конкурентите што се обидуваат да ја имитираат стратегијата за создавање вредност во одделна организација. Знаењето, што е специфично за една организација, потоа работните односи меѓу менаџерите и нераководниот персонал и сл. се примери за способности што се тешки за идентификување и за коишто е неможно да се најде замена.

Заклучокот е дека само со користење вредни, ретки и скапи за имитирање, т.е. незаменливи способности се создава одржлива конкурентска предност. Затоа, организациите треба да ги негуваат своите способности и во истовреме да се трудат да развијат способности што можат да дадат или привремена или одржлива конкурентска предност.

Суштинските компетенции се способности кои служат како извор за конкурентна предност на една фирма пред нејзините ривали. Фирмите мора постојано да се развиваат и, кога тоа е погодно, да ги променат нивните суштински компетенции за да останат секогаш пред конкурентите. Доколку имаат компетенција која обезбедува предност но не ја менуваат, порано или подоцна конкурентите ќе ја имитираат таа компетенција и ќе ја редуцираат или елиминираат конкурентната предност на фирмата.

ОДРЖУВАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И РАЗВИВАЊЕ НА ПРЕТПРИЕМНИЧКИ МЕНТАЛЕН СКЛОП

Дефинирана организациската култура како комплексен збир од идеологии, симболи и суштински вредности која е споделена низ целата фирма, таа особено влијае на тоа како се води бизнисот. Доказите посочуваат дека фирмата може да развие суштински компетенции и во врска со способностите кои ги поседува и начинот на кој способностите се поткрепуваат од стратегиите за да продуцираат сакани резултати. Со други зборови, бидејќи организациската култура влијае на тоа како фирмата го води својот бизнис и помага во регулацијата и контролата на однесувањето на вработените, таа може да биде извор на конкурентна предност. Така, оформувајќи го контекстот во рамките на кој фирмата ги формулира и ги применува своите стратегии-односно оформувањето на организациската култура-е централна задача на организациските лидери.

Една организациска култура често ја охрабрува (или обесхрабрува) потрагата по претприемнички можности, особено во големите организации. Претприемничките можности се важен извор за растеж и иноваторство, а со тоа постигнување на конкурентска предност. Затоа, клучна улога на стратегиските лидери е да го охрабрат и да го промовираат иноваторството преку потрага на претприемнички можности.

Истражувањата и КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРАта од областа на стратегискиот менаџмент упатуваат на констатацијата дека организациите треба да употребуваат стратегиско претприемништво за да најдат претприемнички можности и за да се здобијат со првична конкурентска предност. Стратегиското претприемништво е поверојатно да има успех кога вработените имаат претприемнички ментален склоп.

Пет димензии го карактеризираат претприемничкиот ментален склоп на организацијата: автономија, иноваторство, превземање на ризик, превземање на иницијатива и конкурентна агресивност.

Во комбинација, овие димензии влијаат врз активностите кои ги превзема фирмата за да биде иновативна и за да лансира нови потфати.

Првата од петте димензии на претприемничката ориентација, *автономијата* им дозволува на вработените да превземаат активности кои се слободни од организациски ограничувања и им дозволува на индивидуалците и на групите да се самонасочуваат. Втората димензија, *иноваторството*, ја рефлектира тенденцијата на фирмата да се вклучува во и да поддржува нови идеи, новини, експериментирање и креативни процеси кои може да резултираат во нови производи, услуги или технолошки процеси. Културите со тенденција за иноваторство ги охрабруваат вработените да размислуваат подалеку од постоечкото знаење, технологии и параметри во еден напор да најдат креативни начини за да се додаде вредност. *Превземањето на ризик* ја рефлектира вољата на вработените и на нивната фирма да прифаќаат ризици кога се во потрага по претприемнички можности. Овие ризици може да вклучуваат превземање на значителни нивоана долгови и распределување на големи количини од други ресурси (на пример, луѓе) на проекти кои можеби нема да се завршени. Четвртата димензија на претприемничката ориентација, *превземање на иницијатива*, ја опишува способноста на фирмата да биде лидер на пазарот, а не следбеник. Организациите со култура на превземање на иницијатива постојано користат процеси кои им овозможуваат да ги очекуваат потребите на пазарот во иднина и да ги задоволат нив пред конкурентите да научат како да го сторат тоа. Најпосле, *конкурентната агресивност* е наклонетоста на фирмата да превзема акции кои ќе и овозможат постојано и значително да ги надминува своите ривали.

ЗАКЛУЧОК

Стратегискиот менаџмент овозможува најдобра поврзаност на компанијата со интересентите и окружувањето заради овозможување најдобра долгорочна организациска изведба и одржлива компаниска конкурентност.

Способностите во организацијата и нејзината конкурентност доаѓаат до израз кога ресурсите целосно се искористени и интегрирани во исполнувањето на специфични работни задачи кои ќе резултираат со производ или услуга што е супериорен и максимално ќе ги задоволи барањата на клиентите. Тоа се постигнува со создавање и одржување на конкурентска предност на организацијата.

Создавање на конкурентска предност се остварува на четири начини: унапредување одговорноста кон потрошувачите, унапредување на ефикасноста, унапредување на иновацијата и унапредување на квалитетот

Долгорочното одржување на конкурентска предност се остварува со развивање на: вредните способности, ретките способности, способностите што се тешки за имитирање и незаменливи способности.

Создавањето и одржувањето на конкурентска предност е невозможно без висококвалитетен човечки капитал со дефинирана организациската култура која е споделена низ целата фирма и креативен претприемачки дух кој стратегиски ќе се менаџира.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Abell, D., *Defining the Business, The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, 1980.
2. Barney J.B., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, 2001, page 99-120.
3. Barney J.B., *Looking inside for competitive advantage*, *Academy of Management Executive*, 1995, page 52, 53.
4. Dean, W., and Bowen, D., *Management Theory and Total Quality*, *Academy of Management Review*, 1994.
5. Deeds D.L., *Alternative strategies for acquiring knowledge*, in S.E. Jackson, M.A. Hitt & A.S. De Nisi (eds), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, San Francisco: Jossey-Bass: 2003, page 37-63.
6. Ethiraj S.K., Kale P., Krishan M.S. & Singh J.V., *Where do capabilities come from and do they matter? A study in the software services industry*, *Strategic management Journal*, 2005, page 25-45.
7. Gareth R. Jones & Jennifer M. Georges, *Современ менаџмент*, Mc Graw-Hill, 2008.
8. Hammer, M., and Champy, J., *Reengineering the Corporation*, New York, Harper Business, 1993.
9. Hanson, D. Dowling P.J., Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., *Strategic Management, Competitiveness & Globalisation*, Thomson Higher Education, 2008, page 395.
10. Hitt M.A & Ireland R.D., *Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure and performance*, *Journal of Management Studies*, 1986, page 401-16.
11. Hitt M.A., Ireland R.D. & Lee H., *Tehnological learning, knowledge management, firm growth and performance: An introductory essay*, *Journal of Engineering and Tehnology Management*, 2000, page 231-46.
12. Jacobides M.G. & Winter S.G., *The co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production*, *Strategic management Journal*, 2005, page 395-413.
13. King A.W. & Zeithaml C.P., *Competencies and firm performance, Examining the causal ambiguity paradox*, *Strategic Management Journal*, page 75-99.
14. Kuchar B., *Strateško planiranje*, *Obuka za državni službenici*, проект финансиран од страна на Европската унија, 2008, page 26.
15. Zott C., *Dynamic capabilities and the emergence of industry differential firm performance: Insights from a simulation study*, *Strategic Management Journal*, 2003 page 97-125.

ПРИДОНЕСОТ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ БИЗНИС ОРГАНИЗАЦИИ ВРЗ ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ

UDK 005.21(497.7)

М-р Лили Бошевска

ОУ “Св. Кирил и Методиј“ Битола

lilibitola@gmail.com

АПСТРАКТ

Нараснатата конкуренција и развојот на пазарниот начин на предвидување, ја поттикнуваат потребата за континуирано согледување на сопствената позиција на секоја бизнис организација. Соочени со се повеќе променливата, турбулентна и комплексна средина, бизнис организациите го прифаќаат стратегискиот менаџмент, а современите менаџери, посебно оние од врвниот менаџмент, неопходно е да поседуваат знаења и вештини за концептите и примената на стратегискиот менаџмент.

Со цел да се утврди, колку актуелните менаџери на малите и средните бизнис организации во Република Македонија, ги применуваат теоретските сознанија за стратегиско менаџирање и кои елементи треба да се применат, усовршат или надградат за да се воспостави модел за стратегиско менаџирање кој би им ја олеснал примената на стратегискиот менаџмент, беше спроведено истражување помеѓу:

- стручни лица- експерти и консултанти во областа на стратегискиот менаџмент, кои имаат практично искуство во работата со бизнис организациите во РМ
- мали и средни бизнис организации од Пелагонискиот регион на РМ

Крајните резултати добиени од спроведените истражувања, заедно со заокружената теориска сублимација на достапната светска КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА за стратегиски менаџмент, се искористија за креирање на Предлог модел за стратегиско менаџирање кој е претставен во овој труд и е подготвен да биде тестиран во праксата на малите и средните бизнис организации во Р.Македонија.

Клучни зборови: *Стратегиски менаџмент, мали и средни бизнис организации.*

ABSTRACT

The increase in competition and the development of the market method of prediction, increase the need for business organizations to continuously observe their own position. Faced with a more variable, turbulent and complex environment, the business organizations adopt strategic management, and modern managers, especially those in top management, have to possess knowledge and skills of the concepts and application of strategic management.

In order to determine how managers of small and medium business organizations in Macedonia apply theoretical knowledge of strategic management, and which elements should be applied, improved or upgraded to establish a model for strategic management, which would facilitate the application of strategic management, research was conducted among:

- experts and consultants in the field of strategic management that have experience in working with business organizations in Macedonia

- small and medium business organizations in the Pelagonia Region

The final results obtained from surveys, together with the theoretical sublimation of the available world literature on strategic management, are used to create a draft model for strategic management, which is presented in this paper and is ready to be tested in practice in small and medium business organizations in Macedonia.

Keywords: *strategic management, small and medium business organizations.*

ВОВЕД

Претприемачите и менаџерите од сферата на бизнисот, без разлика дали се работи за мали, средни или големи бизнис организации, многу често се преокупирали со тековни работи, така што соочени со секојдневните проблеми, ги губат од вид своите приоритети и крајни цели. Токму затоа, неопходно е да се практикува стратегискиот менаџмент и да се подготви стратегиски план како пишан документ, кој ќе послужи како преглед на кој менаџерот ќе може да се навраќа во секое време за да се потсети, да провери, да корегира, да надгради, едноставно да го примени како водилка кон крајните цели. Ако се направи преглед на сознанијата и содржините кои се однесуваат на стратегиското планирање и кои можат да се сретнат во КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРАта и согледувањата од страна на стручните лица и консултантите кои работат со малите, средни и големи бизнис организации во Република Македонија, може да се заклучи дека мал број на бизнис организации посветуваат внимание на стратегискиот менаџмент што упатува на потребата од подетална анализа на оваа проблематика. Тука се наметнува потребата од истражување на капацитетот на малите и средните бизнис организации за стратегиско менаџирање на компаниите и истражување и искористување на искуството на големите бизнис организации со цел да се утврди колку компаниите во РМ ги применуваат теоретските сознанија за стратегиски менаџмент при развивање на стратегиските развојни планирања и врз основа на тоа да се развие модел кој би бил во согласност со современите искуства и применлив во контекст на состојбата во Р.Македонија.

Светската КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА располага со обемен фонд од областа на Стратегискиот менаџмент, што придонесува за јасна претстава и разбирање на проблематиката, но и покрај тоа недостига една интегративна перспектива која би се однесувала на стратгискиот менаџмент во македонски контекст, со цел да се добие појасна слика за состојбите на стратегиското менаџирање во Република Македонија.

Од КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРАта за стратегиски менаџмент која им е достапна на нашите менаџери на македонски и англиски јазик, а може да се сретне во универзитетските и гратските библиотеки, можат да се издвојат повеќе домашни и странски автори: Јолевски (1997, 2004); Шуклев и Дракулевски (2001); Кралев (2001); Петковски и Пеливанова(2009); Стаменковски (2006); Barnett and Wilsted (1989); David (1991); Hitt, Ireland and Hoskisson (2001). Ако се спореди со постоечката КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА од оваа област која е издадена и достапна во светот, може да се забележи дека онаа која им е достапна на нашите менаџери е ограничена и со постар датум на издавање, што не секогаш им нуди најнови сознанија, а најмногу тоа што КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРАта на македонски јазик е помалобројна од онаа на англиски јазик. Познатите светски, реномирани автори од областа на стратегискиот менаџмент, најчесто не се преведени на македонски јазик.

Библиотеките на факултетите кои располагаат со понови наслови, се достапни за надворешни членови како што се менаџерите на бизнис организациите.

Сублимацијата на теоријата во овој труд (Porter, 1985; Smith et al.,1988; Ansoff, 1989; David,1991; Stahl& Grigsby,1992; Fogg,1994; Hussey,1994; Jeffrey & St.John 1994; Morrison & Wilson 1996; Hunger & Wheelen, 1996; Hiatt,1999; Bradford & Duncan, 2000; Hitt et al, 2001; Shuklev& Drakulevski, 2001; Winter, 2002; Jolevski, 2004; Mintzberg, Olstrand and Lampel, 2004; Dess et al, 2004; Chan Kim & Mauborgne, 2005; McNamara, 2010; Olsen, 2010), треба да ги собере на едно место

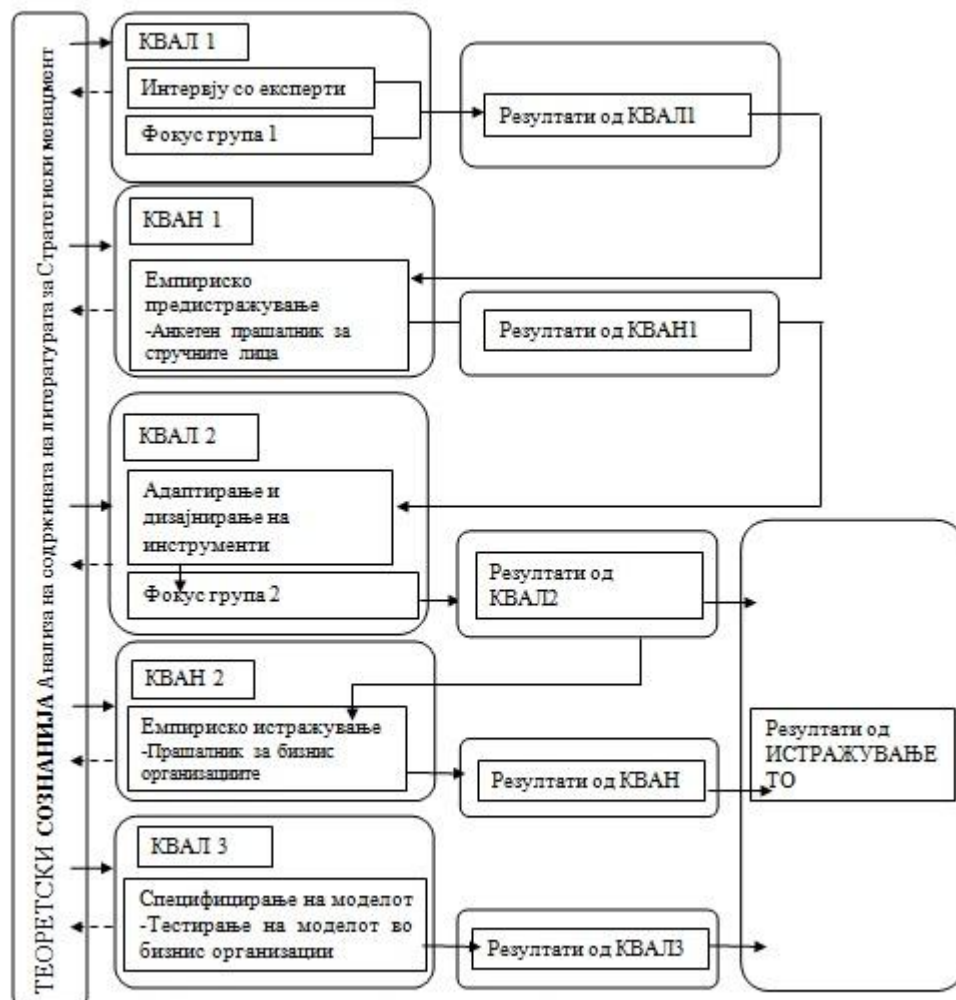
сознанијата за стратешкото менаџирање, кои можат да бидат корисни за менаџерите во Република Македонија и да ги интегрира во модел кој ќе им го предложи на бизнис организациите.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

При формулирањето и презентирањето на резултатите од истражувањето се користи соодветна комбинација на бројни научни методи: системска анализа, компаративна метода, метода на анкетање и интервјуирање, анализирање на содржина, тестирање, метода на моделирање и примена на статистички методи во анализа на податоците. Во овој истражувачки проект се примени комбиниран метод на квалитативно и квантитативно емпириско истражување.

Инструменти: Анкетни прашалници, Протокол за водење интервју, Протокол за анализа на содржина, Чек листа, Тестови

Испитаници: Стручни лица од областа на стратешкиот менаџмент: експерти и консултанти; Лидери во бизнисот, топ-менаџери и членови на менаџерски тимови, на 30 успешни организации во Пелагонискиот регион.



Слика 1.1: Алгоритам на методолошката постапка

РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

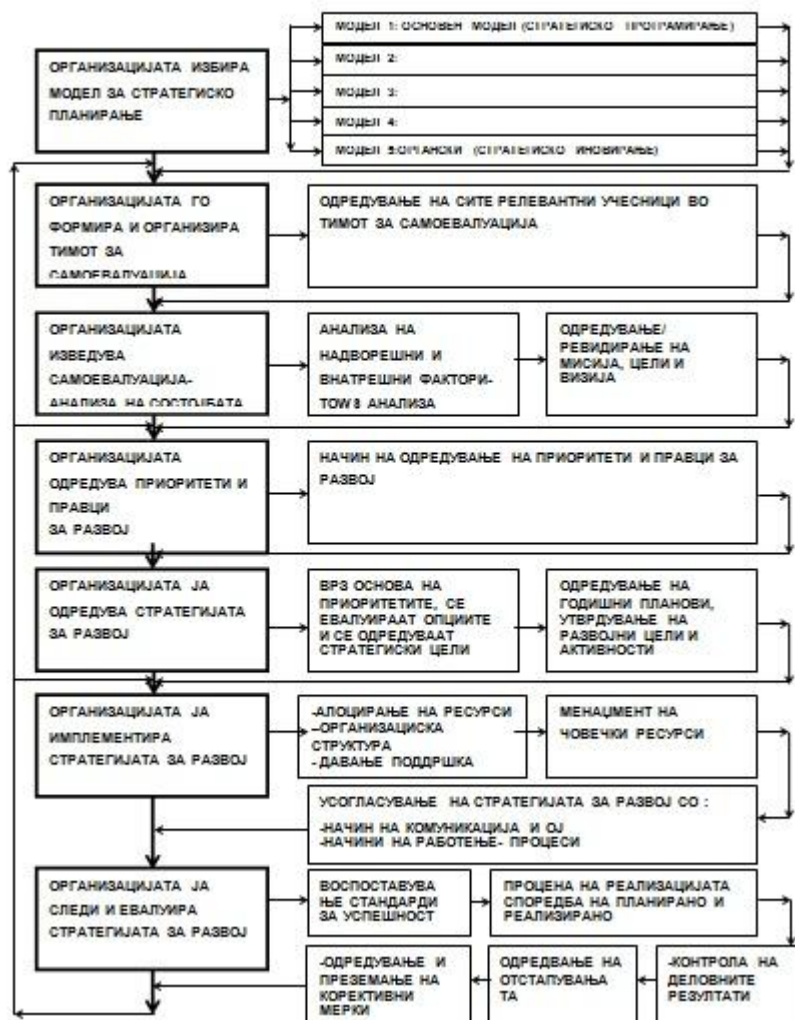
Од анализата на теоријата можеше да се заклучи дека постојат различни пристапи, модели и школи кои на стратешкиот менаџмент му пристапуваат од различни аспекти и искуства (Porter, 1985; Smith et al., 1988; Ansoff, 1989; David, 1991; Stahl & Grigsby, 1992; Fogg, 1994; Hussey, 1994; Jeffrey & St. John 1994; Morrison & Wilson 1996; Hunger & Wheelen, 1996; Hiatt, 1999; Bradford & Duncan, 2000; Hitt et al, 2001; Шуклев и Дракулевски, 2001; Winter, 2002; Јолевски, 2004; Mintzberg, Olstrand and Lampel, 2004; Dess et al, 2004; Chan Kim & Mauborgne, 2005; McNamara, 2010; Olsen, 2010).

После извршената теоретска сублимација, врз основа на сите достапни сознанија, се предложи модел за стратешко менаџирање на малите и средни бизнис организации во Република Македонија, кој е претставен со Алгоритмот на моделот на стратешко менаџирање и кој се состои од три предложени модели подетално разработени за секоја од фазите на стратешко менаџирање:

- Предлог модел за формулирање на стратегија за развој
- Предлог модел за имплементирање на стратегија за развој
- Предлог модел за евалуирање на стратегија за развој

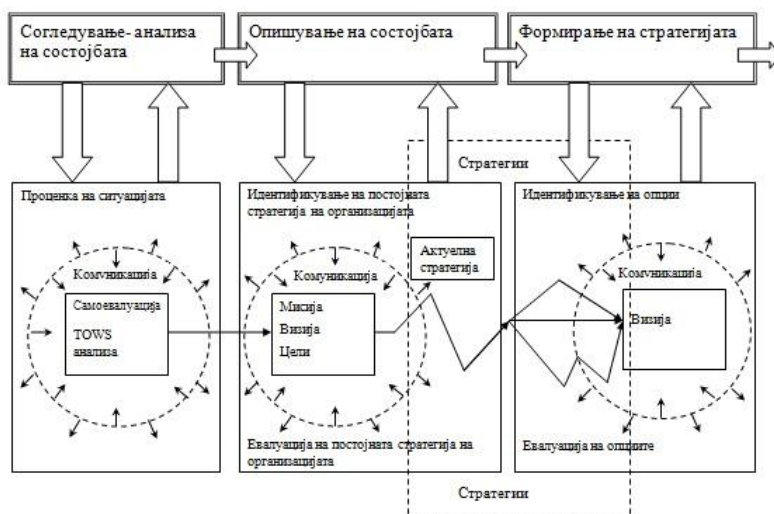
Овие предложени модели, претставуваат теоретска сублимација за се што е познато и достапно во КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРАта и може да се прифати и да соодветствува на поголемиот број на мали и средни бизнис организации од Р. Македонија (врз основа на условите и факторите кои се присутни во Република Македонија- развиеност на индустрија, национален бруто доход, достапност до кредити, каматни стапки и сите други останати надворешни услови и фактори, укажуваат дека кога се зборува за македонските бизнис организации, не се работи за светски водечки компании туку компании во развој или компании кои преживуваат).

Табела: Алгоритам на моделот на стратeгиско менаџирање

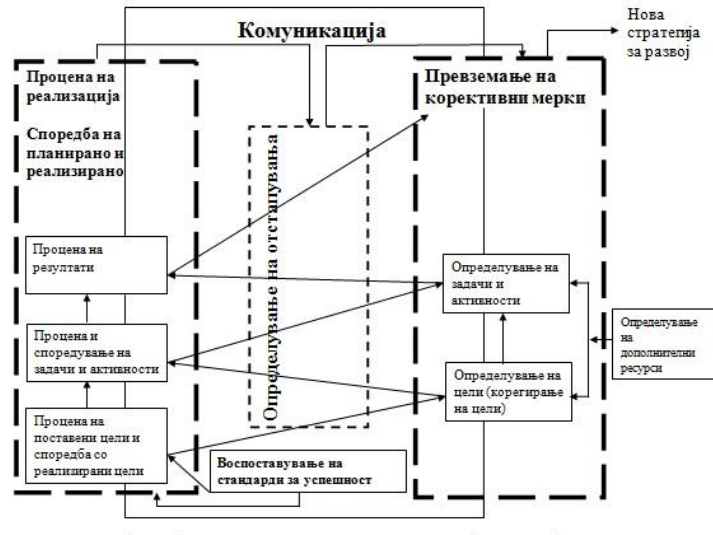


Низ сите фази на спроведување на стратeгискиот менаџмент, актуелните менаџери ја согледуваат важноста на комуникацијата, без која не е возможно да се донесе и реализира успешна стратегија за развој.

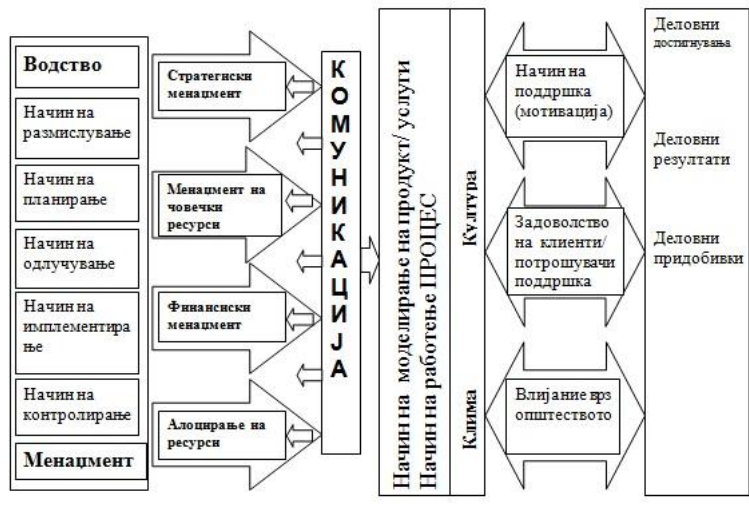
Предложениот модел за стратeгиско менаџирање, составен од трите модели разработени по фази, располага со флексибилност и дава можност за опции во зависност од разликите на секоја бизнис организација или за секој тип на организација да се развие посебен модел за стратeгиско менаџирање.



Слика3.1: Предлог модел за формулирање на стратегијата за развој



Слика: Предлог модел на евалуирање на стратегијата за развој



Слика3.2: Предлог модел за имплементирање на стратегијата за развој

Со предложениот Алгоритам на моделот за стратегиско менаџирање и врз основа на елементите на овие модели односно фази, се создаде теоретска рамка за креирање на потребните инструменти за емпириското истражување. Со тоа се креирани прашањата од инструментите за истражување на застапеноста на овие елементи во постојната практика на стратегиско менаџирање во бизнис организациите во РМ, преку кои се заклучува дали организациите воопшто не донесуваат стратегии за развој, дали ги донесуваат на класичен начин или постои некој иновативен начин.

Преку истражувањето КВАЛ 1 и КВАН1 на стратегиското менаџирање во бизнис организациите во Република Македонија, стручните лица- експертите и консултантите го искажаа своето искуство и сознанија за стратегиското менаџирање во организациите со кои имале директни деловни контакти.

Од спроведените интервјуа и фокус групата 1, се дојде до констатација дека уште при спочнувањето на постоењето на бизнис организациите, не му се посветува доволно внимание на стратегиското менаџирање. Најголемиот број на претприемачи кои започнуваат бизнис ги немаат потребните теоретски сознанија за стратегискиот менаџмент, што уште во стартот предизвикува некомпетентност при планирањето, нејасност при одредувањето на краткорочните, среднорочните и долгорочните цели.

Најчесто, бизнис плановите за новите бизниси ги изработуваат консултантите, без никакво или со мало вклучување на лицата кои започнуваат бизнис, што не се одразува позитивно врз

развирањето на визијата за развој на организацијата и развирањето на компетенците на идните сопственици и менаџери за стратешко менаџирање на бизнис организациите.

Во однос на водењето на бизнисот во постојните бизнис организаци, од страна на стручните лица и консултантите се констатира дека најголемиот дел од врвните менаџери не се доволно компетентни и немаат релевантни познавања за стратешкиот менаџмент. Како најчести проблеми со кои се соочуваат бизнис организациите при стратешкото планирање се наведуваат недостатокот од менаџерско образование, преоптеретеноста со тековните проблеми и активности на бизнис организациите, недоволната подготвеност на сопствениците на малите бизнис организации да ги вклучат вработените во процесот на стратешко менаџирање

Овие сознанија и констатации се потврдија и со истражувањето спроведено меѓу менаџерите во малите и средни бизнис организации (КВАЛ2 и КВАН2).

Во секој случај, основната улога на моделот- да ја развие способноста на менаџерите и организацијата во целост за флексибилно размислување и осознавање на процесот на стратешко менаџирање, како и креирање на стратегијата за развој во зависност од степенот на развој, животниот циклус на организацијата, расположивоста на ресурсите, спецификите на опкружувањето, треба дополнително да се тестира и да се провери и утврди дали актуелните менаџери на малите и средни бизнис организации, можат самостојно да го аплицираат моделот, дали за тоа им е потребно соодветно професионално усовршување или им е неопходна стручна помош и поддршка од интерни или екстерни стручни лица. Добиените констатации заедно со алгоритмот на предложениот Модел, ќе се искористат при тестирање на предлог моделот во успешни мали и средни бизнис организации во Р.Македонија, за да може елементите од истиот да се потврдат или отфрлат во зависност од неговата применливост и корисност во праксата.

ЗАКЛУЧОК

Паралелно со нагласеното внимание кое се посветува на улогата и значењето на стратешкиот менаџмент во светот, кај нас тоа е малку застапено и инцидентно. Заслуженото внимание кон стратешкиот менаџмент го посветуваат големите успешни бизнис организации во РМ кои најчесто се компании со странски капитал, а состојбата е поразителна и загрижувачка во сферата на малиот и среден бизнис. Тоа е пред сè резултат на недоволната едуцираност на постојните менаџерски кадри во малиот и среден бизнис и непостоењето на модел кој би им го олеснал и систематизирал процесот и би им помогнал во тој контекст. Како заклучни согледувања и препораки за надминување на постојните состојби, би можеле да се издвојат:

- предложениот модел за стратешко менаџирање кој е прилагоден на контекстот на малите и средните бизнис организации во Република Македонија и кој е претставен во овој труд, да се тестира во неколку мали и средни организации, со цел да се утврди неговата практична применливост и подготвеноста на менаџерите, менаџерските тимови и вработените да го применат тој модел. Преку тестирањето на моделот, ќе се откријат неговите слабости и истите ќе можат да се надминат.
- на малите и средните организации, да им се даде потребната поддршка во имплементацијата на моделот, од страна на високообразовните институции и институциите и асоцијациите за поддршка на малите и средните бизнис организации.
- научната мисла во РМ, да посвети поголемо внимание на континуираното истражување на оваа појава и давање на конкретни решенија за подобрување на практиката на стратешко менаџирање од страна на актуелните менаџери
- Високо образовните институции да креираат програми за менаџерска едукација на актуелните сопственици и менаџери на малите и средни бизнис организации во областа на стратешкиот менаџмент.

- Високо образовните институции да извршат ревизија на постојните програми за Стратегиски менаџмент од додипломските студии за менаџмент и креирање на ефективни програми кои ќе ги подготвуваат идните менаџери за успешна примена на стратемискиот менаџмент во бизнис праксата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ansoff, I. (1989) *Corporate Strategy*, New York: Mc Graw-Hill
2. Barnett, J. and Wilsted, W. (1989) *Cases for strategic management*, Boston: PWS-KENT
3. Boshevaska, L (2011) *Strategic Management in Business Organizations in the Republic of Macedonia through the Prism of Experts and Consultants in the Emerging Importance of Knowledge and Management Skills*, Cosmo, Skopje
4. Бошевска, Л “Модел за стратемиско менаџирање на малите и средни бизнис организации со користење на соодветни форми на комуникации и односи со јавноста”, Докторска дисертација, Катедра за Индустриски Менаџмент, Технички факултет Битола, 2012 во печат.
5. **Bradford.R, Duncan.P, (2000) *Simplified Strategic Planning: The No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast*, Chandler House Press, Worcester Massachusetts**
6. Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
7. Chapman, A (2005-09) *Free PDF version of a tool and information about SWOT analysis methods*.
Достапно на: www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm. [Пристапено на 17.12 2011]
8. David, F.R. (1991) *Strategic management*, 3rd edition, New York: Macmillan Publishing Company
9. Dess, G.G., Lumpkin, T.G., Eisner, B.A (2004) *Strategic management*, second edition New York: McGraw-Hill/Irwin
10. **Fogg, C.D., (1994) *Team-Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process*, AMACOM American Management Association, New York**
11. **Hiatt, J. (1999) *Vision and Strategic Plan: Who needs them?* BPR Tutorial Series ProSci [Online] Достапно на: <http://www.prosci.com/vis1.htm> [Пристапено на 17.12 2011]**
12. **Hiatt, J (2000) *Winning with Quality*, Addison-Wesley Longman [Online] Достапно на: <http://www.prosci.com/vis1.htm>,**
13. Hitt, M., Ireland, D. and Hoskisson, R. (2001) *Strategic Management Competitiveness and Globalization Concepts and Cases*, 4th edition South-Western College Publishing
14. Hunger, D., Wheelen, T. (1996) *Strategic Management*, Massachusetts: Addison- Wesley Publishing Company Reading
15. Hussey, D. (1994) *Strategic Management: Theory and Practice*, Pergamon, Oxford
16. Jeffrey, S.H., St.John, H.C. (1994) *Strategic management of organizations and stakeholders: Theory and Cases*, West Publishing Company, St.Paul, Minneapolis
17. Jolevski, T. (2004) *Introduction to Management*, Bitola, AD Kiro Dandaro (in Macedonian)
18. Lamb, Robert, Boyden (1984) *Competitive strategic management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
19. McNamara, C. (2007) [Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation, Authenticity Consulting, LLC](http://www.mcnamaraconsulting.com/Field-Guide-to-Nonprofit-Strategic-Planning-and-Facilitation-Authenticity-Consulting-LLC).
20. McNamara, C. (2010) *Strategic Planning Models*; [Online] Достапно на: http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm [Пристапено на 13.10 2010]
21. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (2004) *Strategy safari (A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management)*, Novi Sad: IK Prometej (in Serbian)
22. Morrison, J., Wilson, I. (1996) *The Strategic Management Response to Challenge of Global Change*, Didsbury, Howard (Ed.), *Future Vision, Ideas, Insights, and Strategies*. Bethesda, MD: The World Future Society

23. Olsen, E. (2010) *The Ten-Step, One-Day Strategic Plan* “The simple way to keep your business on track”. [Online] Достапно на: <http://entrepreneurs.about.com/od/businessplan/a/10stepstrategic.htm?nl=1> [Пристапено на 13.10 2010]
24. Porter, M. (1985) *Competitive Strategy*, New York: Free Press
25. Smith, G., Arnold, D., Bizzell, B. (1988) *Business Strategy and Policy*, Boston: Houghton Mifflinn Company
26. Stahl, M., Grigsby, D. (1992) *Strategic Management for Decision Making*, Boston: PWS- Kent Publishing Company
27. Стаменковски, А. (2006) *Стратегиски менаџмент*, Скопје: ТНИД Ѓурѓа
28. Winter, R. (2002) *Business Strategy Modelling in the Information Age*, [Online] Достапно на: http://web.iwi.unisg.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf/wwwPublAuthoreng?OpenView&Count=999&RestrictToCategory=Winter%2C%20R. [Пристапено на 09.12 2009]
29. Шуклев, Б., Дракулевски, Љ. (2001) *Стратегиски менаџмент*, Скопје: Економски факултет

ВЛИЈАНИЕТО НА МОБИНГОТ ВРЗ КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

UDK 005.332.4:[331.108.62:364.634

Д-р Мимоза Бакиевска

НУ Народен театар - Битола,

Бизнис академија Смилевски - БАС

mimozabak@yahoo.com

АПСТРАКТ

Во постојаната битка на организациите за остварување што поголем профит, најчесто се заборава на грижата за човечкиот фактор како основна компонента во синџирот на работењето. Со тоа се обезбедува примат на заработката, а се заборава на поединецот и на општеството во целина.

Односот на менаџерот кон вработените лица всушност претставува симплицитен одраз и израз на успехот на начинот на менаџирање. На тој начин, низ секојдневното продуцирање компаниите ја потврдуваат својата одговорност, но и успешност, а со позитивно воспоставениот однос кон лицата кои директно се вклучени во процесот на производство се иницира грижата на менаџерскиот тим за преземање иницијатива за општествени активности. Зголемувањето на профитот менаџерот го остварува преку: вложување во одржливоста на својот бизнис за да овозможи доближување до апсолутни вредности; со истакнување на чувството на лична одговорност со цел да се наметне кај широката потрошувачка популација при што најчесто го идеализира начинот на раководење, а со тоа всушност се гледа континуирираниот напор да се биде што поконкурентен на пазарот.

Последниве години особено е интересно дека компаниите стануваат свесни од потребата за постојана грижа за вработените. На тој начин, со елиминирање на сите можни елементи на присуство на мобинг - ситуации менаџерите можат успешно да достигнат висок дострел во обезбедувањето на својот одржлив развој и зголемена компаниска конкурентност.

Клучни зборови: *Мобинг, компанија, конкурентност.*

ABSTRACT

In the constant battle of the organizations to achieve a larger profit, they often forget about the care for the human factor as a basic component in chain of work. In that way, the profit is on the first place but the individual and the society are forgotten.

Actually, the relationship between manager and staff is simple reflection and expression of success in the method of managing. Thus, in everyday producing the companies reaffirm their responsibility and success. It means establishing a positive relationship with the persons who are directly involved in the production process. That initiate the care of the managing team to take initiative for social activities. The manager increase the profit through: venture in the sustainability of its business to make it closer to absolute values; emphasizing the sense of personal responsibility in order to impose in the wide consumer population and mostly the manager idealize the manner of managing. Actually, that shows continuing effort to be more competitive on the market.

In recent years, what is especially interesting, the companies are aware of the need for constant care for the employees. Thus, by eliminating all possible elements of the presence of mobbing situations,

managers can successfully reach high point in ensuring company's sustainable development and increased competitiveness.

Key words: *mobbing, company, competitiveness.*

ВОВЕД

Во постојаната трка по повисок профит компаниите не така ретко го запоставуваат фундаменталниот постулат за градење на успех и адекватно организираната координација на можностите. При користење на инпутите во процесот на производство од една страна и аутпутите, како израз на постигната успешност од друга страна, многу често преовладува конфузија и отсуство на мерки за контрола. Ова се однесува пред сè на човечкиот фактор како примарен чинител во однос на останатите, од кој во голема мера зависи одржливиот развој на компанијата и нејзината конкурентност на пазарот. На тој начин производството добива карактер на натпревар меѓу луѓето и нечовечки однос кон соработниците, а се раѓа и желба за престиж и моќ, односно се прави мобинг на вработеното лице на работното место.

Историски, мобингот како општествена појава се забележува кон крајот на осудмесеттите години на минатиот век, најпрво во Шведска од страна на индустрискиот психолог и доктор на медицински науки Dr. Heinz Leymann кој се смета за нејзин пионер. Истата набрзо се проширила и во неколку европски земји и претставува потврда за реално присутни насилнички однесувања што ги трпи едно лице на работното место или во врска со работата, но само во Шведска сеуште единствено се третира како криминал.

Денес, во законодавствата на државите отпочнат е процес на донесување нормативи со кои се регулира оваа појава, истовремено сметајќи ја штетна не само за жртвата, туку и за работодавачите, но и за државата во најширока смисла. Во нашата држава на мобинг се посветени само неколку одредби во Законот за работните односи, дел во Кривичниот законик, но како за општи кривични дела, во Законот за спречување и заштита од дискриминација (кои не се третирани како мобинг вознемирувања!). Значи, ваквите поведенија единствено се инкриминирани во Законот за работните односи.

Токму заради тоа, на работодавачите и менаџерските тимови останува обврската да ја осмислат структурата и начинот на работење во компанијата, пред сè преку почитување на личноста на вработениот човек како примарен субјект во создавање на што поголем вкупен приход и повисоко место на скалилото на конкурентност.

ПРЕДМЕТ

Проучувањето на појавата мобинг, заради нејзината специфичност, досега во најголем дел е застапено во теоријата, а многу помалку во практиката на социо-економското живеење на нашата земја. Заради тоа, податоците кои ќе бидат презентирани во овој труд ќе бидат обид да се доближиме колку што може повеќе, а истите ќе ја претставуваат оваа појава во својот теоретско емпириски вид.

Според Извештајот на Европската фондација за подобрување на условите за живот и работа⁶⁰, под мобинг се подразбира: 1) физичко насилство со употреба на физичка сила со физички последици; 2) психичко насилство со последици од ментална, духовна и морална природа и 3) сексуално вознемирување што за последица има повреда на достоинството и создавање на понижувачко, деградирачко и непријателско опкружување.

⁶⁰ Предраг Јовановиќ, *Злостављање на раду као правно питање*, Зборник радова, Правног факултета, Нови Сад, 1-2, 2008 стр. 218

Во суштина, интересот се лоцира на еден дел од условите, околностите и мерките за постигнување на повисок успех во стопанисување на компаниите. Во најново време кај стручните лица од оваа област се чувствува состојба на присутна будност и следење на појавата на мобинг вознемирување. Појавата на мобинг е лична, но и општествена форма која е последица на одредени причини и околности, но и самата е причина за зголемен односно намален приход на одредена компанија, при што на индиректен начин се отвора простор за создавање услови за компаниска конкурентност.

Иако Република Македонија својот транзиционен период го започна од осамостојувањето во 1990 година, дури во последните години донесени се измени на Законот за работните односи кои се однесуваат на појавата мобинг. Но, и во најновиот пречистен текст на овој закон⁶¹ (член 9 а) на оваа појава ѝ се посветува многу малку простор и внимание иако секаде во светот, а и кај нас сè почесто се забележува појава на вознемирување на работното место, кое добива размери на многу опасна масовна општествена појава. Ова уште повеќе со оглед на фактот што овој транзиционен период во нашата земја внесе промени во целиот општествено - политички и економски живот, настана плурализам, се воведо пазарно стопанисување, се основаа многу мали и средни претпријатија, односно заживеа претприемачкиот дух во стопанисувањето, приватно - сопственички односи и сопствен капитал и друго.

Во предметот на овој труд се содржани:

1. причините и условите за појава на мобинг
2. мобингот како појава присутна во било која форма на стопанисување
3. мобингот како многу значајна компонента со негативен ефект врз работењето и вкупно остварениот приход
4. последици од мобинг-ситуациите за работниците и за работодавачите
5. одразување на ваквата појава врз субјектите внатре во компанијата, во земјата и најшироко
6. влијание врз натамошниот развој и компаниска конкурентност кај стопанските субјекти

ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Основна цел на ова проучување е да се согледа појавата на мобинг насилството и неговото влијание врз успешноста во работењето на компаниите во сооднос со компаниите каде нема појава на мобинг, како и динамиката и натамошниот тренд на вознемирувања на работно место во идниот период.

Непосредна цел е да се оцени влијанието на причините кои најчесто довеле до настанување на вакви ситуации, како и да се преземат одредени превентивни мерки со кои би се спречила дезорганизација на компанијата со што истата би била поконкурентна од останатите во иста или слична област.

Во овие настојувања врз добиените резултати за главните причини за настанување на мобинг ситуации, најмногу работодавачите и менаџерските тимови во рамки на економската и социјална политика, својот интерес би го насочиле кон надминување на тие причини, а со тоа би се избегнал ризикот од настанување на лоши околности за работа и ниски производствени резултати.

МЕТОДИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Фактот дека скоро секаде и сè почесто има појава на вознемирување на работното место ја наметнува потребата од сериозен пристап кон анализа на прашањето за постигнување што повисок степен на компаниска конкурентност. Желбата за остварување повисок профит ги осмелува компаниите многу често да не му придаваат никакво или минимално значење на добрите меѓучовечки односи и добра работна атмосфера. Но, исто така, прикривањето односно не пријавувањето на ваквите ситуации не само што не даваат добри успеси, туку го кочат работењето

⁶¹ Закон за работните односи (пречистен текст), Службен весник на РМ бр.52 од 23 април 2012

и ја намалуваат конкурентноста во однос на останатите правни субјекти. Подеднакво штетна е мобинг хиерархиската организациска структура како вертикално поставено злоупотребување од страна на надредениот кон подредениот работник во компанијата, но и хоризонталниот мобинг што претставува создавање на состојби на вознемирување и злоупотреба помеѓу работниците кои се на иста положба. Во недостиг на искусвени домашни податоци, овде користиме податоци од странската пракса.

Во изготвувањето на овој труд користена е стручна КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА од областа која го третира ова прашање. Покрај неа, користена е законската регулатива од трудовото право односно работното и кривичното законодавство во нашата држава.

Анализата на оваа појава е направена преку методот на компарација со досегашните проучувања од автори кои се наведени во трудов.

За добивање на најпрегледни податоци со кои би се потврдила понудената хипотеза би се користел Чапиновиот *ex post facto* метод, ставајќи ги во корелација добиените квантитативни и квалитативни сознанија за предметот на обработка во овој труд.

Со примена на овие методи се очекува да се добијат резултати кои ќе бидат потврда на теоретскиот концепт на овој сериозен проблем. Се разбира дека овие податоци нема да се реални бидејќи секогаш ќе постојат скриени мобинг ситуации, кои директно или индиректно негативно ќе влијаат врз компанијата конкурентност.

РЕЗУЛТАТИ

При разработувањето на ова прашање тргнав од претпоставката дека доколку вознемирувањето на работното место во Република Македонија е во континуиран пораст, а причините за тоа се пред сè од економска, социјална, политичка и културолошка природа, тогаш конкурентноста на компаниите во правниот промет ќе се намалува.

Индикатори:

- број на вработени кои биле изложени и /или трпеле мобинг
- број на вработени кои биле изложени на мобинг со неповолен економски статус
- број на вработени лица кои трпеле мобинг заради политичка определеност
- број на вработени лица кои трпеле мобинг заради различна религиозна припадност
- број на вработени лица кои трпеле мобинг заради различна сексуална определеност
- број на злоупотребени вработени жени
- број на вработени лица кои трпеле мобинг поради степенот на образование
- број на лица кои се на боледување заради претрпен мобинг
- остварен приход на компанијата пред сторената дискриминација/мобинг
- остварен приход на компанијата за време на траењето на мобинг
- остварен приход на компанијата при оптимални услови за работа и без дискриминација

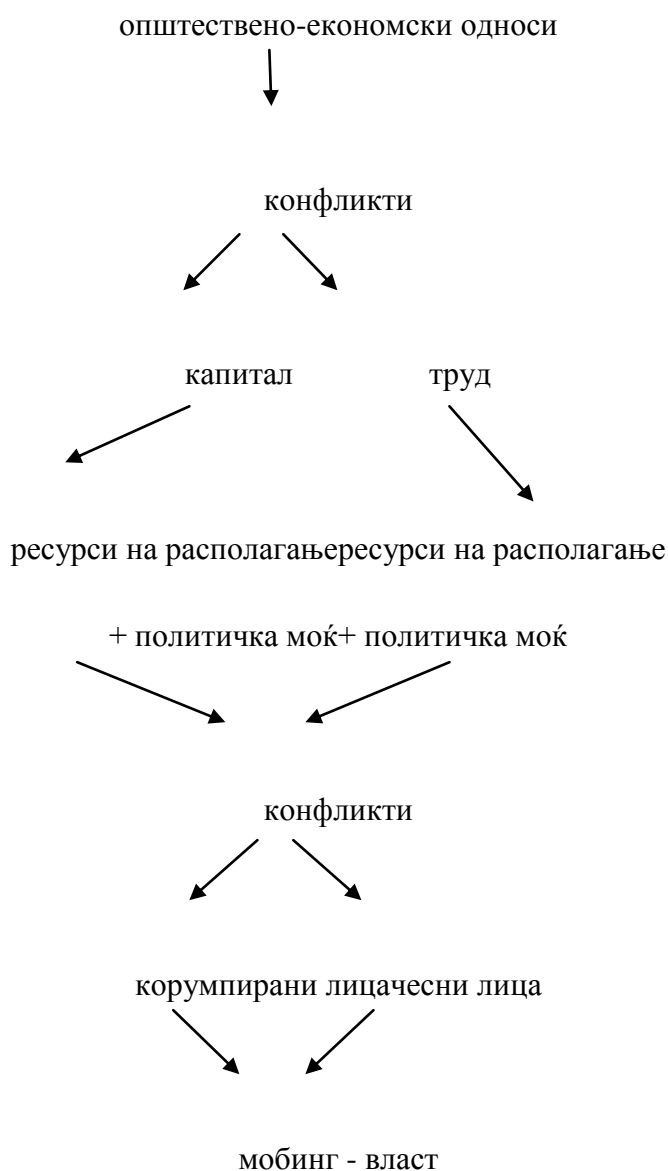
Овде не станува збор само за економско натпреварување на компаниите со вкупно остварен приход. Интерес на секоја компанија е да биде конкурентна со целото свое работење, а на пазарот да истапува и да доминира како единство на сите фактори на производство.

При обидот да се дојде до резултати кои ја презентираат оваа појава се констатираа неповолни сознанија. Имено, во нашата држава сеуште статистички не се регистрираат ваквите појави иако тие реално постојат. Кај вработените лица кои претрпеле мобинг постои страв од можни последици по нивното работно место. Надлежниот инспекторат при Министерството за

труд и социјална политика регистрира елементи на мобинг како дел на претставките за одредени повреди на права од работен однос. Иста е ситуацијата и кај општинскиот Народен правобранител кој на локално ниво го третира ова прашање само за институциите кои работат со државни финансиски средства. На државно ниво пак, функционира Комисија за заштита од дискриминација за приватниот и државен сектор, која исто така мобингот го става во групата повреди на права од работен однос кои не се насочени кон личноста на вработениот. Заради чувствителноста на ова прашање вработените секогаш се дискретни во одговорите, а тоа создава "темна бројка" која искривено ја искажува реалната состојба.

Спротивно на тоа, во светот се започнало да се разработува ова прашање во својата целовитост, но и единечност, поаѓајќи од поединечното кон општото и обратно.

Мобингот најчесто има економска, политичка, религиозна и културолошка природа, а се создава и изгледа на начин како што е претставено подолу⁶².



⁶² Бакиевска Мимоза, *Мобингот како негативна сила со двоен правец*, Стручно списание Правник бр. 234, октомври, Скопје, 2011

Очигледно е дека во една компанија, самиот процес на работа продуцира и околности за појава на мобинг. Сопственоста над капиталот наспроти сопственоста на трудот односно работната сила со додадената политичка моќ на едната и другата страна, како и културата на живеење, создава конфликтни ситуации помеѓу едните и другите во тој однос, односно го раѓаат постоењето на мобинг кон послабиот учесник во тој однос. Значи, капиталот и желбата на менаџерскиот тим да се биде што попрофитабилен и поконкурентен не така ретко, и дури несакајќи, може да биде директна причина за мобинг. Токму затоа, предизвик за секоја компанија е да го спречи односно да го надмине секој дискриминирачко-нерамноправен, односно причинско-последичен однос како би можела да биде што понкурентна во однос на останатите партнери.

Како што претходно беше кажано, во нашата земја кај државниот инспекторат на труд и социјална политика не постои евидентиран типичен случај на мобинг, а Народниот правобранител на територијата на општина Битола за 2011 и 2012 година не добил поплака за сторен чист случај на мобинг, туку сите поплаки имале карактеристики на повредено право од работен однос.

Сметам дека ваквата состојба не ја рефлектира реалната ситуација од причина, што: 1) постои огромен број на невработени лица, 2) вработените лица сеуште не ја познаваат суштината на појавата мобинг и 3) заради неповолната економска состојба и вишокот на работна сила, постои страв од губење на работните места. Затоа, основано се претпоставува дека во нашата земја сеуште не се созреани условите за примена на теоретски понудените решенија во ситуација на злоупотреба на работното место. Во отсуство на емпириски податоци мојата претпоставка за влијанието на мобингот врз конкурентноста на компаниите во нашата држава има само теоретски карактер и истата е потврдена преку аналогна примена на емпиriskите податоци кај останатите држави.

Спротивно, статистичките податоци на Европската унија бележат дека 15% од сите вработени (околу 13 милиони лица) се психички вознемирувани, во САД секој четврти работник е изложен на мобинг или 25% од вработените (од кои најголем број се жени), во Велика Британија секој осми работник, а во Европските земји околу 15% од вработените се изложени на мобинг.

На микро план мобингот претставува една многу сериозна појава која се потврдува со фактот што тој е причина за многу здравствени проблеми кај лицата кои се изложени на било кој вид вознемирување: кардиоваскуларни болести, психосоматски болести, кожни нарушувања и друго. Статистичките податоци говорат дека во Шведска од вкупниот број самоубиства 10-15% отпаѓаат на мобингот како примарна причина.

Штетата од постоење на мобинг најмногу е изразена кај работодавачите, а и кон државата односно на макро план. Насилното вознемирувачко чувство кај работникот, постоењето на нетрпеливост, желбата за одмазда, за престиж и нетолеранција, физичко или морално омаловажување, лошите меѓучовечки односи и лошата комуникација, верската нетрпеливост, различните сексуални злоупотреби и друго, предизвикуваат неможност за извршување на работните обврски. Постојат податоци од кои јасно се гледа дека резултатите во работењето можат да се намалат дури до 60% од очекуваното, а со тоа опаѓа и способноста на компанијата конкурентно, не само квантитативно туку и квалитативно да се одржи во однос на другите организации. Преку постојаното внимание и грижа на менаџерскиот тим за заштита на човековата околина всушност се создаваат услови за вложување во одржливоста на својот бизнис на долг рок, а постојаната грижа и одговорност за своите вработени ја "поткрева" предноста во однос на конкуренцијата. Статистичките податоци од истражувања на светско ниво зборуваат дека потрошувачите/купувачите спонтано го зголемуваат приходот на оние компании кои своите производи не ги тестираше на животни, не го искористувале детскиот труд и трудот на жената односно на инвалидните лица, вовеле мерки за заштита на своите вработени, не користат генетски модифицирани суровини и друго.

На тој начин подобрувањето на работните услови и постојаната грижа за вработениот станува примарна обврска на работодавачите односно менаџерскиот тим. Во групата инпути⁶³

⁶³ Таки Фити, *Економија*, Второ издание, Универзитет Св. Кирил и Методиј, Скопје, 2008, стр.21-22

човековиот ресурс добива еднакво значење со природниот и производениот, како и со претприемништвото, а вложувањето во него е предуслов за зголемување на конкурентноста и профитот на секоја компанија.

ЗАКЛУЧОК

Прашањето би било помалку дискутабилно доколку последиците немаат голем дијапазон и се однесуваат како на лицето врз кое се врши злоупотреба односно мобинг, врз работодавачот, а и врз државата која на макро план ги евидентира финансиските трансакции. Мобингот над вработеното лице значи негова несигурност, нерасположение, заболување, отсуство од работа и сл. Преведено со јазикот на економистите, мобингот значи намалување на остварениот приход на компанијата, намалување на неговата конкурентност и одржлив развој, а со тоа опаѓање и на вкупниот буџет на државата. Спротивно на тоа, доколку компаниите ја одржуваат и инвестираат во правилната организациска одговорност, а менаџерските тимови се стремат кон создавање на чувство на повисока свест и култура, со тоа директно влијаат на такво однесување и кај вработените. Со вложување во заштитата на човековата животна и работа средина тие предничат во однос на конкуренцијата, што е предуслов за инвестирање во својот бизнис на долг рок. Значи, интегрирањето на овие фактори во сите бизнис процеси на сите нивоа би ги дало очекуваните и посакувани резултати.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Бакиевска Мимоза, Мобингот како негативна сила со двоен правец, Стручно списание Правник бр.234/октомври, Скопје, 2011
2. Јовановиќ Предраг, Злостављање на раду као правно питање, Зборник радова, Правен факултет Нови Сад, 1-2, 2008
3. Закон за работните односи, Службен весник на РМ бр. 52/2012
4. Таки Фити, Економија, Универзитет "Св. Кирил и Методиј", Скопје, 2008
5. <http://money.mnogoo.mk/mk/articles/Rabota/mobing-vistina-za-koja-malku-se-govori>
6. <http://money.mnogoo.mk/mk/articles/Biznis/niska-svest-kaj-kompaniite->
7. <http://mobbing-usa.com>
8. <http://kzd.mk>

ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА НА ПРОМЕНИ ВО ФУНКЦИЈА НА ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

UDK 005.73(497.7)

Проф. д-р Драган Груевски

ФАМИС - Битола

asprebt2@gmail.com

М-р Мирјана Цветковска

Фондација за развој на мали и средни претпријатија, Битола

c_mirjana86@yahoo.com

АПСТРАКТ

Веќе од поодамна, својата конкурентност, голем дел од организациите во светот ја градат – во дел, ако не и целосно, преку организациските политики поврзани со менаџирањето на т.н. „меки“ делови на организацијата. Моделите кои ја разработуваат структурата на вредноста на организацијата сосема јасно го конкретизираат сето тоа. Понатаму, исто така, теоријата јасно ги дефинира организациската клима – култура и лидерството, како „двете страни на ист медал“. Моделите и концептите и во однос на овие прашања се многубројни и постојат. Па затоа, оттука, би си го поставиле прашањето за оправданоста и смислата на уште еден истражувачки труд во оваа област?!

Ние, неговата актуелност и оправданост ја црпиме имајќи ги во вид последните наши истражувања спроведени во земјава, а кои се поврзани со предметните поими за кои зборуваме (лидерство, индивидуални вредности, ставовите, иновативноста), и кои недвосмислено укажуваат дека не постојат битни промени во свеста на оние кои во Р.Македонија, или поточно во еден нејзин географски дел, менаџираат и стопанисуваат и веројатно и самите секојдневно размислуваат за „зголемување на конкурентската предност“, на својата компанија.

Значи, во трудот ќе се изнесат дел од релевантните и доволно податливи информации од скорешни истражувања, кои ќе послужат како рамка за интерпретација на директните мерења на важната варијабла на промените и развојот на секоја организација, препозната во „ставот кон промените“, утврден кај повеќе од 150 лидери од приватни и јавни организации, институции и фирми од Југозападна Македонија.

Клучни зборови: *Организациска култура на промени, лидерство, конкурентност.*

ABSTRACT

For a long time, large part of the organizations worldwide build their competitiveness - in part, if not entirely, through the organizational policies related with managing of the so called „soft“ parts of the organization. The models which elaborate the value structure of the organization clearly specify all this. Moreover, also are modeled the processes of interactive creation of value, which emphasize the direct interdependence, again with others „soft“ elements, but now out of the organizational structure – with the clients.

Furthermore, also the theory clearly defines the organizational climate - culture and leadership as „both sides of the same medal“. Models and concepts regarding these issues are numerous and exist.

Hence, can be raised the question of the justification and the meaning of another research effort in this area?!

We emphasize its actuality and justification taking into account our recent research conducted in our country, which are related with subject terms which we are speaking for (leadership, personal values, attitudes, innovation), which clearly indicate that there are not significant changes in the awareness of those in Macedonia, or rather in one of its geographic area, manage and operate and probably think on daily basis about „increasing the competitive advantage“ of their companies.

Thus, this paper will present some of the relevant and sufficiently available information from recent research, which will serve as a framework for interpretation of the direct measurements of the important variable of changes and development of each organization, recognized in „the attitude towards the changes“, verified in more than 150 leaders (executives, managers, supervisors) from private and public organizations, institutions and companies from Southwestern Macedonia.

Key words: *competitiveness, leadership, organizational culture of changes.*

ВОВЕД

Од појавата на првите теоретичари кои го заговараа концептот на бихејвиористичкиот пристап при определувањето на механизмите и функционирањето на организацијата, па до денес, сведоци сме на многубројни успешни обиди за воведување на терминологија која е повеќе карактеристична за науките за човекот, па имаме: организациско однесување, организациско учење, организациска клима и култура, организациска интелигенција, патолошки дисфункционална организација итн. За жал, нашиот обид во КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРАта од оваа област да пронајдеме некаква аналогија и за поимот и суштината на „конкурентноста и градењето на конкурентската предност,“ тоа не ни успеа. Сепак, во потрагата по некаква „персонализација,“ пронајдовме размисливања кои конкурентноста ја представуваат, пред се како индивидуалистичка филозофија. Односно, како збир на ставови, верувања, разбирања кои ги поседуваат поединците во општеството, а од кои подоцна произлегуваат и се групираат определените акции и мерки за нејзино подобрување.[20]

Следствено на тоа, ние веднаш би констатирале дека и нашиот ракурс на гледање на оваа претежно економска сфера на науката, ќе биде точно определен со делот на микропристапот. Со што, за поблиски ги имаме аспектите на конкурентноста за кои се зборува кај микро, отколку макроекономските аналитичари и истражувачи. Впрочем, како што веќе претходно се сложивме, дека при третирањето на поимот и суштината на конкурентноста, подобро е да се нагласува индивидуализација на конкурентноста и правецот на изведување на макро (на која воглавно се инсистира), од макроекономската конкурентност, а не обратно.[20]

При тоа, се разбира дека сме свесни за постоењето и на сосема спротивно гледиште според кое, исто така, не се негира меѓуповрзаноста и взаемното дејствување на овие две димензии на конкурентноста, но се вели дека пред се, делува макро - врз микро димензијата на конкурентноста и обратно, но поретко.[14]

Сепак, со оглед на фактот дека во современиот свет и модерната економија, конкурентноста како прашање е издигнато на највисоко ниво и речиси е врвен државен приоритет на сите влади во регионот и пошироко, а кои се залагаат и работат на создавање на квалитетно опкружување и поттикнувачка, поддржувачка, национална клима поволна за развој, се чини дека проблемот сепак останува и главно се генерира од специфичната „*организациска клима и култура на промени,*“ во која стопанисуваат некои конкретни лидери со сопствени амбиции, желби и визији, во кои изгледа не секогаш доволно се верува, или пак можеби не се знае добро да се имплементира.

Оттука, би рекле дека проблемски нашето истражување е доволно актуелно и современо и претставува квалитативна анализа до ниво на дескрипција на предметот на истражувањето – ставот кон промените, како сегмент од „културата,“ утврден кај препознатлива популација од лидери (директори, менаџери, управители, раководители) на организации во Југозападна Македонија.

Пришто, основната цел е да се утврди реалниот потенцијал и индивидуалната подготвеност за лидерство на оние од кои се очекува - според прифатените размислувања, најпрво да поттикнат соодветена „култура на промени,, со постојана поддршка и иницијатива кон иновативност, како стратегија за зголемување на конкурентноста, пред се во своите организации, па и во Р.Македонија.

ПОЈДОВНА ТЕОРИСКА РАМКА

„Конкурентите би требало да се споредуваат, за компанијата да ги идентификува единствените предности кои ја издвојуваат и и овозможуваат да победи на конкурентскиот пазар,, (Henderson)

Дефинирањето на конкурентноста не е еднозначно и познава неколку пристапи. Едниот, како во цитатот, кој зборува за борба со конкуренцијата главно насочена „од себе,, а во која се здобиваме со лична супериорност. Другиот, кој пак зборува за „занимавање со себе,, со акцент на областите како што се иновациите, кохезивна култура, или валидна имплементација на новините, како фактори за стекнување на предност.

Уште повеќе оваа дистинкција на „борба од себе и со себе,, ја потенцира авторот Вукотик кој вели: „Конкуренцијата не е борба со другите и борба против другите. Тоа е борба на секој поединец со самиот себе си. Тоа е стремеж на секој поединец денеска да биде подобар од вчера, а утре да биде подобар од денес. Ваквиот приказ на конкуренцијата значи и нејзина индивидуализација, врзување за поединецот и неговата слобода на избор. Тоа понатаму значи дека конкурентноста на секој поединец е од доменот на неговата лична слобода и индивидуална одговорност,, [20,p.2]

Истиот автор, во споменатиот труд, во главно се повикува на Портеровото разбирање на поимот „економска култура,, во која се потенцирани нејзините составни елементи (ставови, вредности и верувањата), кои секако имаат огромно значење, меѓу другото и за конкурентноста. (Ibid.)

Понатаму, а кога е во прашање точното лоцирање на нашиот клучен поим „културата,, во еден споредбен приказ поврзан со прашањето „Што е и како се остварува конкурентската предност на државата, а како на компанијата?!,, се укажува на фактот за постоењето на хетерогени и хомогени ресурси од кои хетерогените можат да бидат опишливи и неопишливи. Меѓу сите нив, во делот на неопишливите секако се вбројуваат организациската култура, знаењата, способностите итн. кои исто така би требало да бидат вклучени во секаков финансиски биланс при пресметка на профитот, па има: „Конкурентноста на претпријатието може да се разбере како јадро на успехот или неуспехот на истото. За некое претпријатие може да се каже дека е конкурентно ако профитот го одржува на ниво кој го надминува просекот на индустриската гранка на која се припаѓа,, [11,p.122]

Во едно друго истражување [2], се споменува варијаблата „клима,, и нејзиното влијание врз организацијата пришто, прецизно се обработени сите нејзини својства, фактори и карактеристики кои ја определуваат. Значајно за нас е фактот дека станува збор за „креативна организациска клима,, (ние би додале и култура), која покрај другото ја определуваат и фактори, како што се: предизвик и лична иницијатива, доверба и отвореност, поддршка на идеи, превземање на ризик итн., а кои како варијабли се појавуваат и во некои наши скорешни истражувања поврзани со трудот.

„Иновативната организациска клима,, сега како осмислена програма за стратегиски развој е варијабла и во емпириските истражувања на проф. Леви – Јакшиќ, М. Покрај за неа, во тој модел на иновативна компетентност на организацијата се споменуваат и: јакнењето на научните и технолошки основи на фирмата; јакнењето на иновативните потенцијали во правец на зајакнување на технологијата и организацијата; управување со сопствените развојни, иновативни проекти во организацијата. Притоа, станува збор и за неколкуте стратегии на: имитаторите, модификаторите, следбениците и стратегијата на лидерите. [12]

Во однос на стратегиите за подобрување на конкурентноста преку „поголеми додадени вредности,, (high value-added) и/или стратегијата на „ниски цени,, (low cost), на едно место се вели: „Во која насока да се тргне, се јавува јасна потреба за развивање на поголема флексибилност и вештини отколку што тоа беше случај порано. Имено, било да се прифати стратегијата на „ниски цени,, или на „поголеми додадени вредности,, мора да дојде до коренити промени во очекувањата на вработените кога се во прашање обврските, задолженијата, и работните задачи кои тие ги обавуваат од една страна и она што претпријатието може да им го понуди за возврат, од друга страна. [15,p.74]

Инаку, како стратегии на подобрување на конкурентноста, покрај класичните „матрични,, (Ansoff; BCG; McKinsey/GE; Shell) и некои останати матрици. Потоа, Портеровите конкурентски стратегии, се набројуваат уште и стратегиите на свртување, на пазарниот лидер, пазарните предизвикувачи, пазарните следбеници, претприемачките, иновативните и стратегиите на бенџмаркингот.

Крајно, во делот на определувањето на конкурентноста ние би ги навеле размислувањата изнесени од Портер.М.Е: Конкурентската предност се однесува на сите оние предности кои ги имаме во однос на своите конкуренти; Способност за создавање на дополнителна вредност поголема од вредноста која ја создава конкуренцијата; Способност за создавање на просечно поголема продуктивност од компаниите со слична дејност; Збир на фактори кои го разликуваат од останатите и ни даваат единствена положба на пазарот итн.[17]

Токму повикувајќи се на Портер, авторот Савиќ во својот труд ја брани и разработува тезата дека модерната теорија на конкурентноста го акцентира значењето на стратегијата и лидерството. [18,p.3]

МЕТОДОЛОШКИ ПРИОД И РЕЗУЛТАТИ

Следејќи ја суштината на претходната теза, овој труд е во правец на определување на една клучна детерминанта на личниот развој, кај оние кои менаџираат, раководат со организации, институции, компании во Југозападниот дел од Р. Македонија (Битола, Прилеп, Демир Хисар, Крушево, Кичево, Ресен, Кавадарци), и тоа преку утврдување на нивото - заситеноста на ставот кон промените со употреба на тестот за мерење на реакцијата на промената – **МИ-1** кој е предложен како едноставен и брз инструмент за идентификување на степенот на прифаќање / одбојност кон промени.[19]

Истиот, содржи 30 зборови кои се во врска со промената. Преференцијата на определени зборови кои најчесто се поврзуваат со некои промени, овозможува со помош на изработен клуч и систем за бодирање, да го пресметаме определениот скор кој потоа се отчитува на скала на прифаќање на промените: *40 и повеќе / силна поддршка; од 20 до 30 / умерена поддршка; од 10 до -10 / потчинување на промената; од -20 до -30 / умерен отпор кон промените; од -40 и помалку / силен отпор кон промените.*

Методолошки, истражувањето може да се смести во групата на прелиминарни истражувања со основна цел да се провери, утврди нивото, дијагностицира состојбата и како такво е дел од една поширока активност во правец на обид за определување на клучните детерминанти на „*организациската култура на промените,*“ и нејзината присутност во нашата земја.

Секако, мерењето на само една персонална црта, не ни овозможува широки генерализации. Сепак, фактот што ова истражување е само едно во низата прелиминарни истражувања кои ги спроведовме во минатата година (во скоро истиот регион, на приближно иста популација), упатува на доволно структуриран истражувачки план кој ја гарантира надворешната валидност на истражувачкиот приод.

Примерокот го сочинуваат повеќе од **132** менаџери, сопственици на приватни компании и **35** раководители од организации од јавниот сектор. Притоа, изборот е направен врз основа на неколку критериуми: а) лица кои започнале и водат сопствен бизнис (во било која област); б) лица

кои се пријавиле и/или учествувале во реализацијата на проекти поврзани со поттикнувањето и развојот на претприемништвото; в) лица кои биле/се клиенти на бизнис старт - ап центри, или други развојни фондации, здруженија, невладини организации кои работат во областа.

Од пресметаните вредности на централна тенденција (*Табела 1 во прилогот*), јасно се забележува дека добиената средна вредност на постигнувањата на тестот за утврдување на ставот кон промените изнесува **16.43**, која според клучот се вбројува во нивото под „умерена поддршка“, на промените.

Од друга страна пак, она што веројатно е уште поиндикативно е широкиот опсег на добиените податоци од мерењето кои се движат од (**Min -30**) до (**Max 50**), што упатува на некомпактноста на испитуваната група во однос на ставот - потврдено и со вредноста на стандардната девијација (**$\sigma=18.74$**). Во овај дел, посебно интригира вредноста на минимумот која упатува на постоење на „умерен отпор“, кон промените од страна на поедини испитаници.

Сепак, вредноста на модот (**Mo = 30**), би можеле да ја земеме како условно најнеутрален податок, во смисла дека повеќето од испитаниците се во групата на „умерени поддржувачи,.. Секако, тоа би можело и да претставува задоволителен и добар пресек, но за група на испитаници кои не и припаѓаат на популацијата на водачи.

Како што рековме во истражувањето се опфатени и **35** испитаници од популацијата „лидери“, во јавниот сектор. Тоа со цел да се утврди евентуална разлика во однос на постигнатите вредности добиени на тестот. Имено, а со оглед на политиките на актуелната политика би било реално да се очекува определено претежнување на просекот во корист на оваа група. Сепак, добиената вредности на **t = 1.46**, а со оглед на пропишаните вредности во двата случаеви (и при тестирање со оглед на една/две граници), не е утврдена. (*Табела 2 во прилогот*).

ДИСКУСИЈА И ЗАКЛУЧОК

Генерално, резултатите од истражувањата спроведени во последниве две година, кои беа пред се насочени во правец на определување на некои карактеристики на лидерството и промените, во регионот на Југозападна Македонија, ги даде сличните резултати кои укажуваат на извесно неснаоѓање во ситуацијата на се подинамичните заложби и јавните политики кои се најавуваат и форсирано се поттикнуваат.

Имено, при обидот да го утврдиме степенот на некои персонални карактеристики, а за кои се смета дека се дел од профилот на секој успешен менаџер - **претприемач: инвентивно - креативниот потенцијал, сигурноста, ставот кон превземањето на ризик**, добивме резултати кои во однос на степеност на сигурноста и ставот кон ризикувањето не задоволуваат.[7]

Слични се и заклучоците во истражувањата на системот на **индивидуални вредности** кај вработените во јавниот сектор, меѓу кои имаше и директори на јавни – државни претпријатија. Имено, споредбената анализа не укажа на постоење на статистички значајни разлики помеѓу вработени од различните хиерархиски нивоа во организацијата, а кога се во прашање личните вредности (оние поврзани со личниот развој – преференција кон самоактуелизација и лично развивање): *ставот кон напредокот, вреднувањето на креативните достигнувања, личната исполнетост* и др., за кои би било сосема оправдано и очекувано, во групата на оние со највисока позиција, и повеќе и посилно да се преферираат. Дури и сега, кога во последниве години сме сведоци на засилени политики во тој правец: кампањи, обуки, заложби, проекти итн. но, не само кај нас туку и во државите од опкружувањето на Р.Македонија.[8]

Понатаму и резултатите од истражувањето на карактерот и квалитетот на **односот на лидерството** при менаџирањето на промените, каде главните варијабли беа поврзани со поедини аспекти на квалитетот и квантитетот на интеракцијата - комуникацијата помеѓу „лидерот и следбениците,, повторно се целосно на иста линија и најдобро би се изразиле преку квалификативите: „не задоволуваат,, или барем: „би можеле да се подобруваат,,[6]

Крајно, кога сето ова би го ставиле во контекст и на сегашниве мерења на **ставот кон промените**, веројатно со право би можеле да тврдиме дека промените во Р.Македонија се сеуште формални, декларативни, кампањски, несуштински, или подобро во некаква фазата на „*оддолжена имплементација*„. Тоа, бидејќи, најважните промени на „меките„ делови на организацијата, согледани преку персоналните карактеристики на оние кои треба да водат, ја поттикнуваат и градат климата и културата на менување итн. веројатно останале непроменети, или подобро се во позиција на „*оддолжено менување*„.

Оттука, за нас е сосема разбирлива тезата на некои автори од поразвиените земји во нашето блиско соседство, (каде веројатно се утврдуваат истите/слични состојби), кои од поодамна ја заговараат тезата дека им се потребни „*нови лидери на промените*„.[10,p.3]

Сосема во ист правец се укажувањата и кај нас. Имено, во својот труд, еден наш колега, а кога е во прашање актуелниот миг и состојбите во кои делуваат организациите ќе го констатира следново: „Се појавува потребата за пронаоѓање и мотивирање на висококвалификувани работници. За тоа е потребен сет од нови практики кои се однесуваат на човечките ресурси. Неопходен е подобар пристап во развојот како на менаџерите, така и на вработените, како и фокусираност на нивното вклучување во работните задачи„. [15,p.74]

Во овај контекст, веројатно плодно поле на некое идно истражување особено во областа на менаџментот со човечки ресурси, или социо - психологијата, би било и прашањето на меѓуповрзаноста, односно влијанието на интензитетот, стратегијата, динамиката на менувањето врз последиците по организациското однесување.

Се надеваме дека резултатите од ова истражување ќе бидат од корист и ќе претставуваат поттик за идни истражувања, но поттик и за лидерите, бизнисмените, кои е пожелно што повеќе да се отворат за истражувачите и во заеднички интерес да соработуваат.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Anon: (2011) Analiza konkurentnosti Bosne i Hercegovine u kontekstu pristupnih procesa EU, CPU, [linija] <http://www.cpu.org.ba/files/CPU%> пристап [24.04.2012],
2. Arsenijevic, O; Djukic, M; Bubulj,M.: Uticaj kreativne organizacione klime na efektivnost menadzmenta u privredi AP Vojvodine, (avtorski trud), Fakultet za menadzment Novi Sad: [linija] <http://famns.academia.edu/MilanBubulj/Papers/> пристап [23.02.2012],
3. Barnes,K ; Soken, N. (2008) *Managing Inovation – A Journey Toward Organizational Change*, Barnes & Counti Associates, Inc.
4. Casengerg,K. (1998) Potrebne osobine za liderstvo, [linija] www.eriksson.hr пристап [20.09.2004]
5. Ефтимоски, Д. (2009) Економија на растот, ФАМИС, Битола
6. Груевски, Д.; Цветковска, М. (2012) Комуникациската парадигма на лидерството како базична претпоставка на промените (авторски труд), Годишна конференција на НИСПА, 2012, Охрид.
7. Груевски,Д; Цветковска М. (2012) Претприемништвото како пазарно валоризирана креативност, (авторски труд) Симпозиум SymOrg 2012, FON, Beograd.
8. Груевски,Д; Цветковска М. (2012) Индивидуалните вредности кај вработените во јавниот сектор во Југозападна Македонија (необјавен авторски труд).
9. Jambrek, I.; Penić,I. (2008), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski factor (zbornik) Pravni fakultet, Rijeka.
10. Kovacevic,G.(1998) Trebaju nam vodje za upravljanje promenama, [linija] www.eriksson.hr пристап [10.08.2004]
11. Krstic,M; Besic,M; Bojkovic,R. (2007), Standardizovana inovativna tehnologija u funkciji uvecanja konkurentnosti preduzeca, (zbornik), Konferencija od strategiskom menadzmentu, Jagodina. [linija] www.menadzment.tf.bor.ac.rs/downloads/zbornik пристап [10.10.2011]

12. Levi Jaksic, M. Inovativne kompetentnosti organizacije (avtorski trud) FON, Beograd, [linija] <http://www.tehnologija.iz.rs/clanci/cl-6.pdf> пристап [10.11.2011]
13. Lundvall, B.-A. (2005) Interactive learning, social capital and economic performance, Conference organized by EC,OECEd and NSF-US, Washington.
14. Matekovic, I. : Konkurentnost i kvalitet proizvoda u smislu zahtjeva tehnickog zakonodavstva EU, [linija] http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/15/Matekovic_I_rad.pdf пристап [11.04.2012]
15. Миленковски, Б. (2010) Преприемништвото и иновативноста основни механизми на економичката на знаење, како нова економска парадигма и развојна компонента на регионалната економска политика (магистерски труд), ФАМИС, Битола.
16. Milutin, R. et.all. (2008) Inovacije i kompetentnost metaloprerađivačke delatnosti, (monografija), Regionalna privredna komora,Uzice [linija] www.rpk-uzice.co.rs/servis/itac/ikmd.pdf пристап [23.04.2012]
17. Porter, M.E. (1985) *Konkurentnska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, (prevod Gligorijevic, M) Novi Sad, 2007.
18. Savic, N; Pitic, G. (2010) Kuda ide konkurentnost Srbije, FEFA, Beograd, [linija] www.fefa.edu.rs/files/pdf/Knjige/oKonkurentnosti.pdf пристап [23.04.2012]
19. Смилевски, Ц. (2000) Предизвикот и мајсторството на организациските промени, ДЕТРА, Скопје.
20. Vukotic, V. Eкономска kultura i konkurentnost, [linija] http://www.vukotic.net/files/publikacije/1242826322_8139.pdf пристап [02.12.2011]

ПРИЛОЗИ

Табела бр.1 Дескриптивни статистички показатели за МИ 1

	МИ 1
Мерки на централна тенденција	
\bar{Y} - Аритметичка средина	16.43
Me – Медијана	20.00
Mo – Мода	30.00
Мерки на варијабилност и дисперзија	
Min. – Минимална вредност	-30.00
Max. – Максимална вредност	50.00
Опсег	80.00
σ^2 - Емпириска дисперзија	351.24
σ - Стандардна девијација	18.74
Kv – Коефициент на варијација	23.43
Ka – Коефициент на асиметрија	-0.19
n – Број на испитаници	167

Табела бр.2 Вредности на t – тестот на значајност на разлики

	Приватен сектор	Јавен сектор
Mean	17,42424242	12,85714286
Variance	381,1010872	238,6554622

Observations	132	35
Hypothesized Mean Difference	0	
Df	66	
t Stat	1,465964782	
P(T<=t) one-tail	0,073703119	
t Critical one-tail	1,668270515	
P(T<=t) two-tail	0,147406238	
t Critical two-tail	1,996564396	

ИСТРАЖУВАЊЕ КАЈ ВРАБОТЕНИ ЗА ПОТРЕБА ОД ПРИМЕНА НА ТРАНСФОРМАЦИСКО ЛИДЕРСТВО

UDK 005.95/.96:316.46

М-р Николче Бабовски

СОЗУ „Кузман Шапкарев“ Битола

nikobaba@live.com

АПСТРАКТ

Искористувањето на интелектуалниот капитал со кој што располага секоја една организација во многу зависи од лидерството во организацијата.

Како појава која што ќе се третира во ова истражување може да се издвои: водење на организациите, а како проблем: недостаток на квалитетно лидерство во организациите.

Во тие рамки особено се чувствува недостатокот на трансформациското лидерство.

Затоа во ова истражување фокусот се става на трансформациското лидерство, а како предмет во истражувањето се дефинира : утврдување на потребите за трансформациско лидерство во организациите.

Добиените резултати ќе се презентираат низ призмата на посебните хипотези и генералната хипотеза.

Пред ова истражување се поставуваат следните задачи:

- да се утврдат потребите за примена на трансформациското лидерство;
- да се провери применливоста на трансформациското лидерство;
- да се направи споредба помеѓу трансформациското лидерство од една страна и трансакциското и харизматското лидерство од друга страна;
- да се определи врската помеѓу организацискиот концепт и трансформациското лидерство.

Клучни зборови: *Менаџмент, Промени, Ефективност, Ефикасност, Трансформациско лидерство.*

ABSTRACT

The use of the intellectual capital that every organization has in its disposal depends in great measure of its leadership.

Considering the above mentioned, like a phenomenon that will be treated in this research can be single out: leadership of the organizations, due to this as a problem that is being dominantly imposed in the terms of the phenomenon is the lack of quality leadership in the organizations

In those terms especially is felt the lack of transformational leadership. Therefore in the focus of this research it will be set the transformational leadership, and as a subject in the research is defined: establishment of the necessities for the transformational leadership in the organizations.

The results of this research will be presented through the prism of special hypotheses and the general hypothesis.

The following tasks are established to this research:

- To establish the necessities and opportunities for application of the transformational leadership;
- To check the application of the transformational leadership in the business sphere;
- To make comparison among the transformational leadership on one hand and the transactional and the charismatic leadership on the other hand;
- To specify the relation between the organizational concept and the transformational leadership.

Key words: *Management, transactional leadership, effectiveness, efficiency, transformational leadership.*

ВОБЕД

Лидерството претставува однесување или поведење кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели.

Повеќе од кога било денес е нагласена потребата од квалитетно лидерство во организацијата. Врските формирани меѓу лидерите и следбениците се во фокусот на трансформационските теории познати и како Relationship Theories.

Во денешниот свет лидерите повеќе не ги дефинираме како луѓе со позиција, моќ или статус во бизнисот, политиката или општеството, туку како луѓе чишто спо-собности овозможуваат формулирање и достигнување на визијата.

Одредени автори го нагласуваат значењето на трансакциското лидерство, други за значењето на организацијата го издвојуваат трансформационското лидерство, трети докажуваат дека тоа е харизматското лидерство, додека пак некои автори се трудат да ја докажат поврзаноста помеѓу одредени лидерски стилови (трансформациско-трансакциска двофакторна концептуализација на Yukl⁶⁴, Burns ги зема во предвид и трансформационското и трансакциското лидерство како две цели на продолжувањето), било тоа да е прикажано како взаемно влијание, било да се говори за нивно надополнување⁶⁵.

Трансформационското лидерство е специфицирано како важен механизам за промена на организацијата и како еден од ненадминатите пристапи за концептуализација на лидерството и привлече значително внимание. Трансформационското лидерство е лидерски стил којшто креира квалитетна и позитивна промена кај следбениците, ја засилува мотивацијата, моралот и изведбата.

Трансформационското лидерство доби доволно внимание за истражување во последните две децении, но сепак е неопходно и понатамошно истражување на трансформационското лидерство за да се согледаат потребите и можностите за примена на трансформационското лидерство во организациите од денешен практичен аспект на гледање и следење на резултатите во организацијата.

Истражувањето, во овој труд, иако има доминантна цел да ги утврди реалните потреби и објективните можности за примена на трансформационското лидерство во организациите од различна дејност, претпоставувам дека ќе се разликува од досегашните истражувања, но целта ќе остане иста: да се докажат предностите на примената на трансформационското лидерство во организацијата, а истовремено и да се надополнат и прошират досегашните теоретски и практични знења за концептот на трансформационско лидерство.

⁶⁴ Yukl, G. (1999): *An evaluative essay on current conceptions of effective leadership*, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 8 No.1

⁶⁵ Burns, J. M. (1978): *Leadership*, Harper and Row, New York, N. Y.

Прв дел: Теорија на истражувањето

ЛИДЕРСТВО И МЕНАЏМЕНТ

Може да се каже дека лидерството е старо колку што е стар и човековиот род, односно тоа е феномен кој што е поврзан со свесни битија, а не со технички системи.

Според една од основните дефиниции којашто ја дава Whitaker, лидерството претставува однесување или поведење кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели⁶⁶.

Водството во основа има две клучни димензии⁶⁷:

- создавање визија за иднината и
- инспирирање (поттикнување) на луѓето да ја направат таа визија стварност.

Процесот на лидерството е функција од лидерот, следбениците и другите варијабли кои се однесуваат на дадената ситуација⁶⁸.

Сите добри лидери учат од сопствените и од туѓите грешки, меѓутоа постои и онаа народната дека подобро е да се учи на туѓите отколку на сопствените грешки, сопствените грешки скапо коштаат, но подобро и подолго се паметат. Тие повеќе сакаат да профитираат од она што поминало, отколку автократски да бараат кој заслужува прекор⁶⁹:

Поместувањето на концептот на менаџментот во лидерството, има за цел да нагласи дека лидерството е активност насочена кон луѓето.

Менаџментот, како поим, е еден од термините кој што кај нас се одомаќинил под тоа име, но и поим којшто не секогаш и не од сите се сфаќа и применува правилно.

Околу тоа што содржи работата на врвните менаџери многу е пишувано, истражувано и многу е проучувано. Интересно е гледиштето на Henry Mintzberg кој зборува за т.н. менаџерски улоги и неговите размислувања се прифатени од голем број на теоретичари на менаџментот⁷⁰. Тој вели дека врвните менаџери „играат“ три вида на улоги и тоа:

- интерперсонални,
- информативни,
- улоги на донесувачи на одлуки.

ВРСКА ПОМЕЃУ ТРАНСФОРМАЦИСКОТО, ТРАНСАКЦИСКОТО И ХАРИЗМАТСКОТО ЛИДЕРСТВО

Трансакциското лидерство сè до скоро било традиционален модел на лидерство и за разлика од трансформациското лидерство се концентрира на базичната линија—*bottom line*.

Трансакциското лидерство е преокупирано со моќ и позиција, краткорочно е и е ориентирано кон факти, а изградено е на потребата на човекот да работи и да заработи, додека пак трансформациското лидерство се занимава со напредокот и развојот и ги зголемува, засилува, издигнува и покачува ефектите на следбениците.

⁶⁶ Whitaker, P. (1995): *Managing change in schools*, Open University Press, p. 72

⁶⁷ Manske, F. M. Jr. (1990): *Secrets of Effective Leadership*, Columbia, USA, p. 5

⁶⁸ Hersey, P. & Blanchard, K. H.: *Management of the organizational behavior Utilizing Human Resources*, New Jersey, Prentice Hall, Inc. p. 83

⁶⁹ Frigon, N. & Jackson, H. (1996): *The Leader*, New York, Amacom – American Management Association, p. 5

⁷⁰ Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*, N. Y., Harper and Row Publishers, pp. 54-100

Според Sergiovanni⁷¹ и Burns трансформациското лидерство се гледа како позначајно од трансакциското лидерство⁷².

Според Burns харизматското лидерство е една од формите на трансформациското лидерство, меѓутоа други автори се на гледиште дека трансформациското лидерство е различно од харизматското лидерство⁷³.

МЕНАџМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ - ФАКТОР ЗА ЕФИКАСНО И ЕФЕКТИВНО ВОДЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

За менаџментот денес постојат многу дефиниции, но основната цел на менаџментот на човечките ресурси е ефикасно и ефективно работење и развој на организацијата преку развој и оптимално искористување на човечките капацитети.

Зошто за организацијата би биле толку значајни ефективноста и ефикасноста во работењето, а за да тие се постигнат пак, битен удел има менаџментот на човечки ресурси. Можеби, точниот одговор за ова прашање лежи токму во една од дефинициите за менаџмент каде што се вели дека: „целите треба да се достигнат на ефикасен и ефективен начин“

За да може ова да се објасни, добро е, прво треба да се дефинираат поимите⁷⁴:

- ефективност(doing the right things),
- ефикасност(doing things right).

Менаџментот на човечки ресурси претставува начин човечките ресурси во организацијата да се обединат заедно со другите ресурси коишто ги поседува таа организација, за да се постигнат нејзините цели, односно да се реализира мисијата на организацијата и да се достигне организациската визија.

Честопати се поставува прашањето: „Зошто менаџментот на човечките ресурси е толку важен, а неговите концепти и техники толку битни за менаџерите?“

Одговорот според мене е мошне јасен: Без концептите и техниките на менаџментот на човечки ресурси и нивното практикување во организациите можат да се направат катастрофални грешки во кадровските политики на самите организации и тоа на сите нивоа.

ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ

Филозофијата на менаџментот на промени се:

- иновативноста,
- креативноста и
- претприемчивоста.

Според Курт Левин комплексните проблеми треба да се гледаат на едноставни начини и промената најдобро може да се согледа и управува како процес во три чекори⁷⁵:

- Создавање клима за промени,
- Спроведување на промените,

⁷¹ Sergiovanni, T. J. (1990b): *Value-added leadership: How to get extraordinary Performance in schools*. New York, N. Y., Harcourt, Brace, and Janovich.

⁷² Burns, J. M. (1978): *Leadership*, Harper and Row, New York, N. Y.

⁷³ Burns, J. M. (1978): *Leadership*, Harper and Row, New York, N. Y.

⁷⁴ Кралев, Т. (2007): *Основи на менаџментот – Петто издание*, Скопје, Центар за интернационален менаџмент, стр. 4

⁷⁵ Петковски, К. (2009): *Деловно лидерство, Приватен Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје*, стр. 58

- Зацврстување на промените.

Во фокусот на трансформациското лидерство се две форми на промени. Прво, некои автори се фокусираа главно на промената која е донесена од следбениците (Bass)⁷⁶, други се фокусираат на институционалната или организационата промена.

Побалансирана позиција е рефлектирана кај Burns која се поврзува со постигнувањето на промените во општествените и институционалните аспекти, како и на промените во размислувањата на следбениците и во состојбите на мотивација⁷⁷.

Втор дел: Методологија на истражувањето

ПОЈАВА, ПРОБЛЕМ И ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Искористувањето на интелектуалниот капитал во голема мера зависи од лидерството во организацијата. Имајќи го ова во предвид, како појава која што ќе се третира во ова истражување може да се издвои: водење на организациите, а како проблем кој што доминантно се наметнува во рамките на појавата е недостаток на квалитетно лидерство во организациите, што за последица има лошо менаџирање на човечките ресурси и намален профит, односно намалени резултати од работата, при што во тие рамки особено се чувствува недостатокот на трансформациското лидерство.

Фокусот на истражувањето се става на трансформациското лидерство, а како предмет на истражувањето се дефинира: утврдување на потребите и можностите за примена на трансформациско лидерство во организациите.

ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ОЧЕКУВАНИ РЕЗУЛТАТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Ова истражување има доминантно практична цел, но и одредена теоретска цел.

Пред ова истражување се поставуваат следниве задачи:

- да се утврдат потребите и можностите за примена на трансформациското лидерство;
- да се провери применливоста на трансформациското лидерство во бизнис сферата;
- да се направи споредба помеѓу трансформациското лидерство од една страна и трансакциското и харизматското лидерство од друга страна;
- да се определи врската помеѓу организацискиот концепт и трансформациското лидерство.

ХИПОТЕТСКА РАМКА

3.1. Генерална хипотеза – ако се применува трансформациско лидерство, тогаш организацијата ќе постигнува ефикасност и ефективност во својата работа.

3.2. Посебни хипотези

Посебна хипотеза 1 - во организацијата постои потреба за примена на трансформациско лидерство како предуслов за ефикасно и ефективно работење.

Посебна хипотеза 2 - независно од дејноста на организацијата, во организација-та постојат можности за примена на трансформациското лидерство како предуслов за ефикасно и ефективно работење.

76 Bass, B. M. (1985): Leadership and Performance Beyond Expectations, Free Press, New York, N. Y.

77 Burns, J. M. (1978): Leadership, Harper and Row, New York, N. Y.

Посебна хипотеза 3 - ако во организацијата се создаде клима за промени, тогаш организацијата ќе може да се справи со предизвиците што ги наметнува новото време.

Посебна хипотеза 4 - ако во организацијата се применува трансформациското лидерство, тогаш организацијата ќе ја достигне својата визија.

МЕТОДИ, ТЕХНИКИ, ИНСТРУМЕНТИ И ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во ова истражување се користат следниве методи⁷⁸:

- Дескриптивен метод
- Метод на анализа и синтеза
- Метод на класификација
- Метод на генерализација
- Метод на потврдување и оспорување

За да се соберат потребните емпириски показатели, во ова истражување се користат следниве техники:

- Анкетирање
- Анализирање на содржина
- Скалирање

Соодветно на овие техники за потребите на истражувањето се користат следниве инструменти:

- Анкетен прашалник
- Протокол за анализирање на содржина
- Скала на ставови и мислења

Со анкетирање и скалирање ќе бидат опфатени 100 испитаници вработени во организации од јавниот и приватниот сектор.

ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Презентација на резултатите од истражувањето со вработени во организации од јавен и приватен сектор:

Табела 1. Прашања и одговори на анкетен прашалник

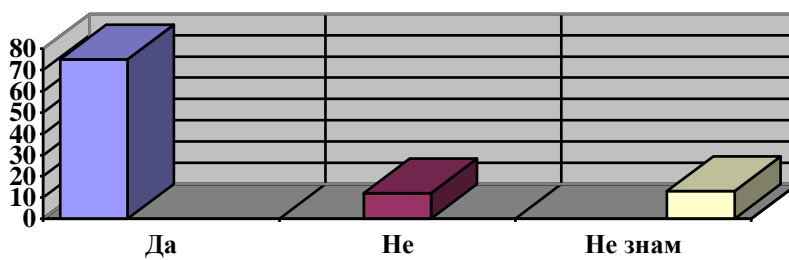
Бр	Прашање	Одговори		
		да	не	не знам
1	Дали во вашата организација постои потреба од примена на трансформациско лидерство	75	12	13
2	Дали примената на трансформациското лидерство е предуслов за ефикасно и ефективно работење	85	7	8
3	Дали во вашата организација постојат можности за примена на трансформациското лидерство	54	21	25
4	Дали со примена на трансформациското лидерство ќе се создаде	85	6	9

⁷⁸ Ivanović, Z. (1996): *Metodologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija.

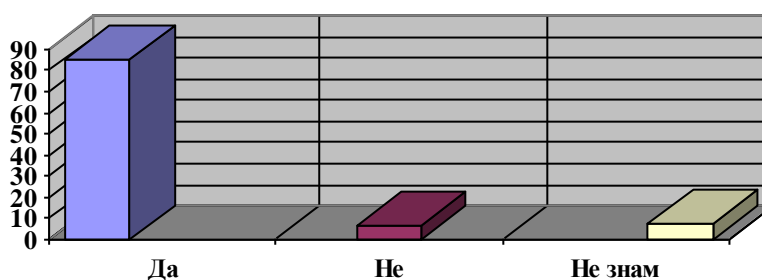
	клима за промени во организацијата			
5	Трансформациското лидерство може да се справи со предизвиците на новото време	80	7	13
6	Дали со примена на трансформациското лидерство организацијата може да ја достигни својата визија	69	6	25
7	Дали со примена на трансформациското лидерство ќе се подобри ефикасноста и ефективноста во работењето	82	5	13
8	Вашиот менаџер во својата работа ги применува елементите на трансформациско лидерство	25	45	30
9	Дали Вие сакате вашиот менаџер да го применува трансформациското лидерство	91	5	4
10	Дали вашиот менаџер е обучен за трансформациско лидерство	16	35	49

Овде би сакал да се задржам само на неколку највпечатливи податоци:

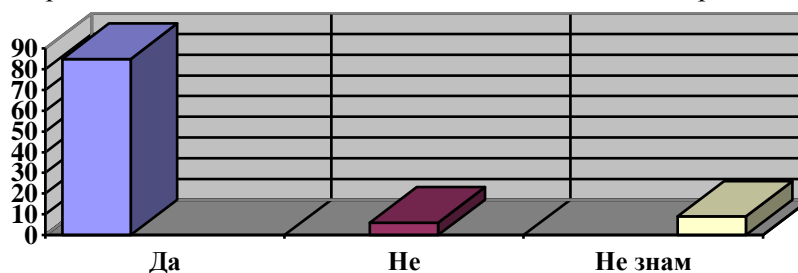
На прашањето бр.1 најмногу испитаници (75 или 75,00%) одговориле *да*, 13 или 13,00% од испитаниците одговориле *не знам* и 12 или 12,00% од испитаниците одговориле *не*.



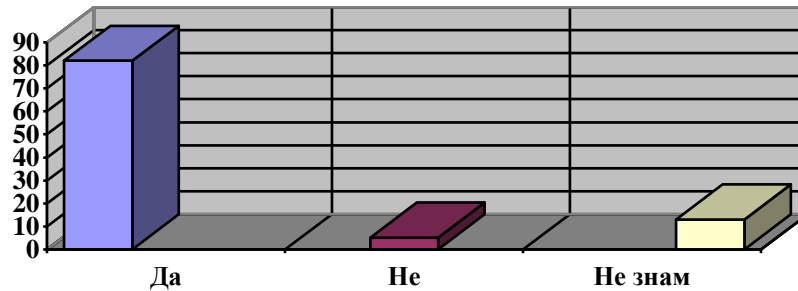
На прашањето бр.2 најмногу испитаници (85 или 85,00%) одговориле *да*, 8 или 8,00% од испитаниците одговориле *не знам* и 7 или 7,00% од испитаниците одговориле *не*.



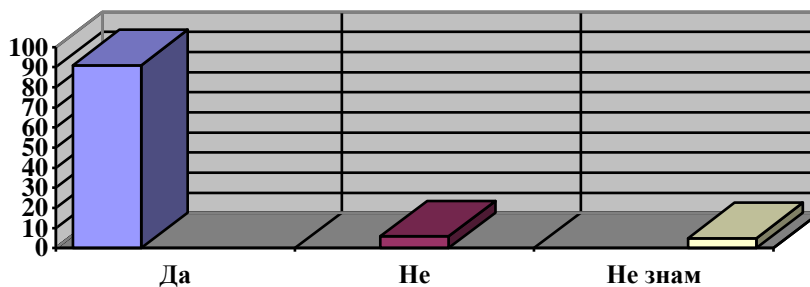
На прашањето бр.4 најмногу испитаници (85 или 85,00%) одговориле *да*, 9 или 9,00% од испитаниците одговориле *не знам* и 6 или 6,00% од испитаниците одговориле *не*.



На прашањето бр.7 најмногу испитаници (82 или 82,00%) одговориле *да*, 13 или 13,00% од испитаниците одговориле *не знам* и 5 или 5,00% од испитаниците одговориле *не*.



На прашањето бр.9 најмногу испитаници (91 или 91,00%) одговориле *да*, 5 или 5,00% од испитаниците одговориле *не* и 4 или 4,00% од испитаниците одговориле *не знам*.



ДОКАЗ НА ХИПОТЕЗИТЕ

Од одговорите на прашањата бр.1, бр.2 и бр.7 следи доказот на посебната хи-потеза 1: „Во организацијата постои потреба за примена на трансформациско лидер-ство како предуслов за ефикасно и ефективно работење.“

Одговорите на прашањата бр.2 и бр.3 го даваат доказот на посебната хипотеза 2: „Независно од дејноста на организацијата, во организацијата постојат можности за примена на трансформациското лидерство како предуслов за ефикасно и ефективно работење.“

Добиените одговори на прашањата бр.3, бр.4 и бр. 5, следи доказот на посебна-та хипотеза 3: „Ако во организацијата се создаде клима за промени, тогаш организаци-јата ќе може да се справи со предизвиците што ги наметнува новото време“.

Од одговорите на испитаниците на прашањата бр.6, бр.8, бр.9 и бр.10 следи до-казот на посебната хипотеза 4: „Ако во организацијата се применува трансформациско-то лидерство тогаш организацијата ќе ја достигне својата визија.“

Земајки ги во обзир добиените податоци и доказите на посебните хипотези од коишто се гледа дека во организацијата постои евидентна потреба за примена на транс-формациското лидерство и тоа како предуслов за ефикасно и ефективно работење, од-носно дека во организацијата постои можност за примена на овој лидерски стил, како и дека трансформациското лидерство создава клима за промени (организациски), а со тоа и полесно справување со предизвиците на новото време и помага во достигнување на визијата на организацијата, а исто така земајки во обзир дека денес во екот на глобали-зација во светот кога секојдневно со една брза динамика се менуваат и наметнуваат но-ви правила во бизнис - секторот следи доказот на

генералната хипотеза: „Ако во орга-низацијата се применува трансформациско лидерство, тогаш организацијата ќе постиг-нува ефикасност и ефективност во својата работа“.

РЕЗИМЕ

Врз база на добиените податоци од извршените анкетирања, обработените и презентирани резултати, доказите на посебните хипотези, доказот на генералната хипотеза, наведените податоци и ставови од други автори, како и до мое повеќегодишно искуство на разни позиции и во различни улоги, можам да заклучам: „став е дека транс-формациското лидерство треба да биде токму она лидерство кое ќе знае и умеа да одговори на предизвиците на новото време, бидејќи трансформацискиот лидер успеал да внесе организациски промени во организацијата и исто така успеал да ја трансформира личната вредност на следбениците/вработените за да ја подржат и прифатат како своја визијата и целите на организацијата, со што ќе можат да ги задоволат и личните очекувања, а при тоа негувајќи средина каде се формирани цврсти односи и создавајќи клима на доверба каде што има споделени визии и со тоа ќе се овозможи организацијата да постигнува ефикасност и ефективност во својата работата“.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Кралев, Т. (2007): *Основи на менаџментот – Петто издание*, Скопје, Центар за интернационален менаџмент, стр. 4
2. Петковски, К. (2009): *Деловно лидерство*, Приватен Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, стр. 58
3. Bass, B. M. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, N. Y.
4. Burns, J. M. (1978): *Leadership*, Harper and Row, New York, N. Y.
5. Frigon, N. & Jackson, H. (1996): *The Leader*, New York, Amacom – American
6. Management Association, p. 5
7. Hersey, P. & Blanchard, K. H.: *Management of the organizational behavior Utilizing Human Resources*, New Jersey, Prentice Hall, Inc. p. 83
8. Ivanović, Z. (1996): *Metodologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija.
9. Manske, F. M. Jr. (1990): *Secrets of Effective Leadership*, Columbia, USA, p. 5
10. Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*, N. Y., Harper and Row Publishers, pp. 54-100
11. Sergiovanni, T. J. (1990b): *Value-added leadership: How to get extraordinary Performance in schools*. New York, N. Y., Harcourt, Brace, and Janovich.
12. Whitaker, P. (1995): *Managing change in schools*, Open University Press, p. 72
13. Yukl, G. (1999): *An evaluative essay on current conceptions of effective leadership*, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 8 No.1

ОДНОСИТЕ СО ЈАВНОСТ ПРЕДУСЛОВ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА КОМПАНИИТЕ

UDK 659.4(497.7)

М-р Марјан Танушевски

МИА. Македонска информативна агенција

marjan_mia@yahoo.com

АПСТРАКТ

„Односи со јавност“ се посебна менаџерска функција, мост за комуникација на компаниите со целната јавност. Тоа е буица од информации и акции кои влијаат врз имиџот, стратегиите, профитот и опстанокот на компанијата.

Во турбулентни времиња и безмилосна конкуренција на домашниот и странскиот пазар, односите со јавноста се вистински одговор на прашањето како да се биде курентен, признаен и баран во бизнис арената. Тие се единствениот “know-how” систем за интерно и екстерно позиционирање, генератор на идеи и решенија за обезбедување конкурентска предност.

Односите со јавноста како мултидисциплинарна област се предуслов за курентност на компаниите и затоа нивната примена треба да биде базирана на знаења. Компаниите што се свесни за важноста на односите со јавноста тие и ги практикуваат, а оние кои не се свесни за тоа час поскоро треба да разберат дека односите со јавноста не влијаат само врз клиентите, туку и врз пошироката јавност, односно опкружувањето, мас-медумите и секако конкуренцијата.

Целта на овој труд е да укаже дека секоја компанија мора да биде подготвена да ги рецептира новите идеи и да практикува отвореност наместо резистентност. Во трудот се поместени ставови на академската јавност, широк фокус за потребите на јавноста, како и преглед на состојбите и иницијативите во Република Македонија за промоција на квалитетни и професионални односи со јавноста во компаниите.

Клучни зборови: *Односи со јавност, курентен, компанија, конкуренција.*

ABSTRACT

"Public Relations" is a special management function, a communication bridge between companies and the target audience. It's a “river” of information and actions that affect the image, profits and survival strategies of the company.

In turbulent times, and ruthless competition in the domestic and foreign market, public relations give us the real answer to the question as being competitive, recognized and sought after in the business arena. It's the only "know-how" internal and external positioning system, a generator of ideas and solutions for competitive advantage.

Public relations as a multidisciplinary field is a precondition for competitiveness of the companies and therefore their use should be based on knowledge. Companies that are aware of the importance of public relations - practice it, and those who are not aware of it as soon as possible need to understand that public relations does not affect only the customer, but also the general public, or the environment, mass media and of course competition.

The purpose of this paper is to point out that every company must be ready to receive a new ideas and to practice openness rather than resistance. The paper shifted views of the academic community, a

broad focus for the needs of the public, as well as an overview of the situation and initiatives in the Republic of Macedonia to promote quality professional public relations companies.

Keywords: *Public Relations, current, company, competition.*

ПРОФЕСИОНАЛНИ ОДНОСИ СО ЈАВНОСТА

Професионалните односи со јавноста (англ. Public Relations) се одвиваат двонасочно. Многу компании знаат дека нивниот углед не зависи само од производот или услугата што ја нудат, туку и од впечатокот и мислењето на јавноста за нив. Одржувањето на тие релации не е едноставно ниту пак дозволува импровизации, бидејќи тие влијаат врз позиционираноста на пазарот, овозможуваат разлики од конкуренцијата и ја формираат саканата слика за компанијата.

За развојот на компаниите, нивните резултати и нивната курентност⁷⁹ може да се говори само откако ќе се појават во јавноста. Тоа се совпаѓа со познатата и често повторувана мисла на поранешниот претседател на Универзитетот Харвард, Џејмс Б. Конант⁸⁰ - „еве желка, таа прави прогрес само кога ќе го извади својот врат надвор“. Во тој поглед се следните прашања: дали компаниите можат без односи со јавност, дали може да бидат затворени сами во себе и/или дали може да останат невидливи!? Одговорот е едноставен - во овој свет на жестока конкуренција освен што односите со јавност не се луксуз, туку тие се предуслов за да се опстане во бизнис арената.

Академската јавност, врз основа на бројни истражувања и анализи од поодамна ги потврдила потребите на секоја компанија за односи со јавност како и јасните разлики меѓу односите со јавност со маркетингот и пропагандата, кои за жал многу менаџери ги поистоветуваат. Според Лисјен Матра (Lucien Matrat), пионер во односите со јавност - „целта на огласите е да се заголеми продажбата на одреден производ, тврдењата на пропагандата често не се потпираат на веродостојни факти, а единствено стратегијата за односи со јавност е втемелена на вистина и меѓусебно разбирање“⁸¹. Професионални односи со јавност подразбираат обврска за компаниите да ги рецептираат новите идеи и да практикуваат отвореност наместо резистентност.

Преодот од старите (арогантни) кон новите (совршени) техники на односи со јавност значи подготвеност за внатрешни и надворешни организациски промени, проширување на параметрите за дејствување, креативност и инвентивност. Во време кога односите со јавноста се повеќе се клучна менаџерска вештина за совладување и навигација во новите пространства, на секоја современа компанија и треба цврста врска меѓу бизнисот и науката, а односите со јавност се наука. Тоа е наука која може да го анализира и истражи проблемот, и да понуди методи и техники за негово решавање.

Внесувањето на науката или синергирањето соработка меѓу науката и бизнисот, всушност значи давање предност на знаењето, како ресурс што се вреднува и почитува. Со тоа се зголемува апсорпциониот капацитет на компаниите, примена на новите технологии кои посебно во делот на односите со јавност (комуникации, мас-медиуми и сл.) покажуваат рапиден развој. Менаџментот на компаниите мора да биде оперативен, „мора да се фокусира на резултати и соодветен придонес во економскиот синџир“⁸².

МЕДИУМОТ НА МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ

Во Република Македонија има ресурсен потенцијал што може да влијае врз капацитетот на компаниите и доколку биде мотивиран ќе овозможи ефикасност и ефективност на долг рок. Односите со јавност претставуваат фактор за успех на компаниите на пазарот, тие обезбедуваат

⁷⁹ Лат. Currens – да се биде во тек, признаен, баран

⁸⁰ <http://www.harvard.edu/history/presidents/conant>

⁸¹ Sem Blek, Odnosi s javnoscu, стр.40 превод на српски јазик, CLIO, 2003

⁸² Peter F. Drucker, Moj pogled na menadzment, str. 75, Adizes, Novi Sad 2006

препознатливост, подобар имиџ и мерливи резултати. Според некои експерти односите со јавност се суштинскиот флуид кој ја одржува компанијата цврста од внатре (интерни односи со јавност) и моќна и конкурентна во опкружувањето (екстерни односи со јавност).

Според Државниот завод за статистика во РМ од 73.118 активни деловни субјекти⁸³ само 0,3 отсто се големи компании со над 250 вработени, додека останатите се мали и средни компании. Во регионот на Битола, втор по големина стопански центар во државата, регистрирани се 1.865 активни фирми кои учествуваат со 14% од вкупната економија на Република Македонија.

Компаниите и нивните менаџери до целната јавност може да стигнат и да соработуваат со неа, преку најбрзиот канал за односи со јавност, а тоа се медиумите. Освен преку печатените медиуми-весници и списанија, односите со јавноста може да се реализираат и преку електронските медиуми. Според Советот за радиодифузна дејност на РМ, во земјава регистрирани се 156 трговски радиодифузни друштва, 80 за емитување радио програма, а 76 за телевизиска програма. Најголем дел или 114 се регистрирани за дејствување на локално ниво, 22 на регионално и 20 трговски радиодифузни друштва кои може да зрачат на национално ниво.

Но, тоа не се единствените можности. Брзината на „бесплатниот“ интернет, Фејсбук и Твитер стануваат неодминлив придружник во односите со јавноста на компаниите. Покусите рокови и зголемената конкуренција се причина да се бараат нови извори на информации, тоа им помага да ја завршат својата работа, а тоа дефинитивно ги вклучува и социјалните мрежи, вели Ерика Лаконо, извршна директорка на PR Newswire⁸⁴. Компаниите ја сфаќаат силата на социјалните мрежи и го ползуваат тој начин за да дојдат до своите корисници, но и до новинарите кои ќе ја препознаат нивната приказна. Дилемата за тоа дали односите со јавност се проблем или благослов ја разрешува и Ринус В. Шенделен кој посочува дека „за секој менаџер односите со јавност се збир на професионални норми“⁸⁵ кои посебно се важни во големата ЕУ игра.

ЕМПИРИСКИ РЕЗУЛТАТИ – ВКРСТЕНА АНАЛИЗА

Ние кои се занимаваме со менаџмент на човечки ресурси и односи со јавност имаме обврска да ја покажеме разликата меѓу гласноговорниците и PR-менаџерите, но и да генерираме соодветна свест во компаниите за потребата од овој ресурс по примерот на компаниите од развиениот свет.

Авторот на овој труд смета дека вкрстената анализа со еден сегмент од емпириските резултати од извршено истражување во 2006 година,⁸⁶ со истражувањето во 2012 год., во голема мера ќе го расветлат природот и нивото на развиеност на односите со јавноста во компаниите. Примерокот е наменски избран во функција на истражувачката тема, а целна група во двете истражувања е УО на Регионалната стопанска комора-Битола во кој членуваат 25 претставници на исто толку компании од Битола, Демир Хисар и Ресен, кои воедно се најголемите компании во регионот. Составот на управниот одбор од 2006 година спореден со составот од 2012 година⁸⁷ во голем процент е идентичен односно со 73,1 отсто, а останатите фирми се нови домашни релевантни компании.

Собирањето на податоците беше извршено преку анкетен прашалник низ директна соработка со РСК-Битола, анализа на документацијата и информации од средствата за јавно информирање кои овозможуваат вкрстено анализирање на состојбите.

⁸³ <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstenie.aspx?rbtxt=79>

⁸⁴ МИА, „Преку Фејсбук и Твитер до евина PR-кампања“, www.mia.mk објавено на 17.06.2010 г.

⁸⁵ Rinus van Schendelen, *The Art of Lobbying*, 2005 p.53

⁸⁶ Забелешка: Авторот е професионален новинар од 1993 година. Во 2006 г., реализира истражување на тема „Односите со јавноста како значајна менаџерска вештина“, во тој период е уредник на рубриката „Гаудеамус“ на Радио Битола.

⁸⁷ [http://www.mchamber.org.mk/\(S\(ftirhk55vyetwg45ag1zpd1\)\)/default.aspx?mId=64&IId=1&smId=3](http://www.mchamber.org.mk/(S(ftirhk55vyetwg45ag1zpd1))/default.aspx?mId=64&IId=1&smId=3)

Регионалната стопанска комора-Битола претставува застапник на интересите на стопанството, место каде се врши заедничко координирање, собирање, интеракција и генерирање идеи на бизнис секторот со општествената но и академската заедница. Во јавноста важи за транспарентна организација која меѓудругото успешно ги менаџира односите со јавноста и компаниите.

Резултатите од истражувањето покажуваат драстично различна слика за период од половина деценија, и што е најважно во корист на односите со јавност како менаџерска функција. Во продолжение следи вкрстената анализа:

- На прашањето дали во вашата фирма има служба за односи со јавноста, 16 од 25 анкетирани компании во 2006 година дале негативен одговор-**НЕ**, додека пак во 2012 година во 13 од 26 компании, членки на УО на РСК-Битола има посебен сектор за контакти со јавноста.
- На прашањето дали како компанија користеле услуги од Агенција за јавни промоции или односи со јавност, 6,25 отсто од анкетираниите во 2006 година одговориле позитивно, а анализите за 2012 година покажуваат дека тој процент сега изнесува 44 отсто.
- На прашањето дали вашата компанија практикува прес конференции, настапи во медиуми и други односи со јавност, во двете истражувања најчест е одговорот е дека тоа се прави **по потреба**.
- На прашањето дали вашата компанија има посебен буџет за односи со јавноста, одговорот е идентичен, односно 100% негативен во двете истражувања.
- На прашањето како се информирате за теми од бизнисот и за конкуренцијата, анкетираниите посочуваат дека повеќе се користат традиционалните медиуми наспроти специјализираните, и дека редовно учествуваат на саеми или стручни конференции.

ДИСКУСИЈА И РЕЗИМЕ

Резултатите од истражувањата и вкрстената анализа покажуваат евидентно подобрување во начинот на остварување и негување на односите со јавноста и компаниите кое се практикува преку посебен сектор, или пак се користат други форми кои овозможуваат двонасочна комуникација. Компаниите се одлучуваат односите со јавноста да им ги доверат и на Агенции, а тоа го прават по проценка на ангажираните стручни лица, но не и континуирано одржување за што потврдува фактот дека немаат посебен буџет. Во таа смисла логично нелогичен е податокот дека прес конференции, настапи во медиумите и други методи на односи со јавност се практикуваат по потреба, и за жал според податоците на авторот, најчесто во услови на криза, но тогаш можеби ќе биде доцна. Затоа треба да се има пред вид основната премиса на односите со јавност, а тоа е дека тие полесно се реализираат со поддршка и разбирање на јавноста, отколку кога јавноста е спротивставена или незаинтересирана.

Менаџерите на компаниите во ова истражување даваат предност на традиционалните наспроти специјализираните медиуми за информации поврзани со бизнис содржини. Во време на секојдневни промени, сепак треба да се користат сите форми на информирање, затоа што тоа брзо и точно ќе се знае што се случува со конкуренцијата и каква стратегија е потребна за одржување на чекорот но и создавање конкурентска предност.

Академската јавност смета дека „формализираните односи со јавност всушност се дел од техниките за лобирање“⁸⁸ кои го олеснуваат тој процес. Затоа се повеќе компании одлучуваат да инвестираат во односите со јавност бидејќи тоа е добра одлука. Периодот што следи ќе покаже дека ниту една компанија не ќе може да обезбеди конкурентска предност без односите со јавност и лобирање бидејќи овие менаџерски функции не можат една без друга.

⁸⁸ Michel Clamen, *Le lobbying et ses secrets*, p. 78, CLIO 2004

На компаниите во битолскиот регион, членки на РСК им се неопходни односите со јавност како „отворен чадор“ под кој се интерните и екстерните односи со јавност и кои обезбедуваат т.н. тотална комуникација за секој менаџерски процес. Во таа смисла, уште повеќе треба да се зголемува свесноста за оваа менаџерска функција. Менаџерите на некои приватни компании сметаат дека односите со јавност се приватна работа, но таа состојба на резистентност мора да се промени бидејќи „учењето во движење“ не е единствено решение за едукација.

Авторот на трудот смета дека посебниот буџет за односи со јавност во компаниите можеби е во доменот на деловна тајна, но сепак неопходно потребен сегмент за остварување на крајната цел на секој менаџер, а тоа е конкурентска предност и профит.

Најтешко е да се предвидува иднината, но многу е полесно ако таа се планира, а за тоа секако дека голема улога имаат односите со јавност. Светот во кој што живееме никогаш немал потреба од толку многу знаења и вештини. Човекот е главниот фактор за успех и правилно насочување на секоја компанија и затоа треба да се вложува во менаџерско знаење и компетенции.

Средствата и методите мора да бидат различни од досегашните. Познато е дека нема бесплатни амбициозни цели, но секоја инвестиција се исплаќа. Инвестирањето на компаниите во односи со јавност е сложен процес но поефикасен од брза компензација.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Black Sam, The Essentials of Public Relations, CLIO, 2003
2. Clamen Michel, Le Lobbying et ses secrets, CLIO, 2004
3. Drucker F. Peter, Moj pogled na menadzment, Novi Sad, 2006
4. Judith Leary-Joyce, Inspirational Manager, PEL, 2007
5. Rinus Van Shendelen, The Art of Lobbying in EU, Amsterdam University Press 2008

UPRAVLJANJE RAZVOJEM JAVNOG PREDUZEĆA

UDK 334.724-027.12

005:334.724-027.12

Prof. dr Ljubisa Stojmirović

Beogradska poslovna škola

ljubisa.stojmirovic@bvs.edu.rs

Mr Aleksandra Stojković

Beogradske Elektrane

Milan Vranić M.Sc.

Multi partner system

APSTRAKT

Bez obzira na strukturu vlasništva preduzeća zadatak menadžmenta je da uspešno vodi preduzeće i da istovremeno optimalno ostvaruje postavljene ciljeve. Karakteristika većine javnih preduzeća je niska poslovna efikasnost koja je rezultat uslova privređivanja ali i slabosti u upravljanju u njima. Jedan od ciljeva svakog pa i javnog preduzeća je i razvoj. Kako upravljati razvojem javnog preduzeća da bi se ostvarili željeni rezultati.

Ključne reči: *Razvoj, upravljanje, efikasnost, planiranje, menadžeri.*

ABSTRACT

Regardless of the ownership structure of companies, it is the task of management to successfully run the company and simultaneously achieve optimal goals. A characteristic of most public companies is low business efficiency as a result of economic conditions and weaknesses in the company management. One of the goals of any company, including public, is to develop. How to manage the development of a public company in order to achieve the desired results?

Keywords: *development, management, efficiency, planning, managers.*

УВОД

Јавно предузеће је предузеће чији је већински власник држава. Формира се у областима интересантним за државу (електропривреда, телекомуникације, железница). Често јавна предузећа имају монополски положај на тржишту, што поскупљује услугу и проузрокује нижи квалитет. Органи управљања су надзорни одбор и одбор за ревизију. Циљ оснивања јавних предузећа је обезбеђивање и заштита интереса државе у функционисању виталних сектора привредне делатности које су од великог значаја за државу и живот грађана. Због значаја и улоге ових предузећа, њихове органе управљања бирају органи државе.

Многи заговарају приватизацију ових предузећа ради остваривања квалитетнијег и успешнијег пословања. Мишљења смо да ефикасност пословања не зависи од власничке структуре већ искључиво од менаџмента предузећа и контроле спровођења дефинисаних циљева и планова. Избор управљачког тима и контрола реализације унапред утврђених планских активности су

фактори на којима се држава као оснивач тј власник мора доказати, јер слаби тимови и неогдговарајућа контрола омогућују злоупотребе и дају лоше резултате.

Делатности јавних предузећа су делатности од општег интереса, обављају се на начин којим се обезбеђује задовољавање потреба корисника њихових производа и услуга на одређеном подручју.

Ове делатности обавља јавно предузеће, односно друго предузеће и предузетник, зависно од природе јавне делатности и конкретних услова и потреба у општини, у складу са законом и прописима донетим на основу закона.

За обављање одређених делатности општина оснива јавна предузећа, или њихово обављање поверава другом предузећу, односно предузетнику, у складу са законом и прописом скупштине општине. Поједине послове из оквира своје делатности јавно предузеће може поверити другом предузећу или предузетнику под условом да нису у функцији остваривања јединства техничко-технолошког система и да је оснивач за то дао сагласност.

Продор тржишне економије у привређивање, подржан убрзаном применом научних резултата у привредну праксу, поред осталог, узроковао је нову конституцију привредних субјеката у националним економијама. Јавна предузећа морају водити рачуна о свом развоју и примени нових технологија и процеса како би се у овим временима одржала на тржишту.

Структура наших јавних предузећа у извесној мери је нескладна, првенствено због неповољног наслеђа и текућих транзиционих процеса. Када је реч о постојећим јавним предузећима у Србији, треба истаћи да многе индиције указују на њихову ниску пословну ефикасност као последицу отежаних општих услова привређивања и извесних слабости у управљању њима.

ДОСТИГНУЋА У РАЗВОЈУ ЈАВНОГ ПРЕДУЗЕЋА

Ради свог тржишног опстанка савремено предузеће се неминовно мора развијати. Бригу о његовом развоју води његов власник (тј оснивач) у сарадњи са менаџерским тимом. Разлози потребе за развојем јавног предузећа проистичу из идентификованих *законитости* његове тржишне егзистенције. Те законитости проистичу из *цикличности исплативости* и из неопходности *фазног развоја* сваког данашњег бизниса. Циклус исплативости (или животни циклус) бизниса указује на то да сваки успостављени бизнис има путању раста, стагнирања и опадања тржишне тражње за одређеним производима и услугама. Управо, тај законити пад тражње (у краћем или дужем временском периоду) узрокује потребу да се свако па и јавно предузеће даље развија, тј. да мења своје производе и услуге сагласно измењеној тржишној тражњи. С тим у вези, управљање развојем предузећа у суштини обухвата послове око мењања третираног бизниса које се реализује кроз наведене фазе: планирање, организовање, реализовање и валоризовање измењеног бизниса. Ове послове, по логици власништва, реализује менаџер уз одређену интерну и екстерну помоћ одабраних сарадника.

Полазећи од тога, нарочито у развијеним земљама, кроз тамошње образовне системе, веома се тежи изучавању проблематике *управљања развојем малих (а и већих) предузећа*, у чему доминантно место заузима предузетништво и упознавање поменутих фаза развоја сваког тржишно усмереног бизниса. Паралелно са тим, последњих година у тим земљама се акценат ставља и на развијање *личне управљачке компетентности*, како би појединац добио информацију о степену своје оспособљености за управљање развојем предузећа.

Гледано са аспекта савремене теорије менаџмента, овакво неповољно стање у нашим јавним предузећима је последица веома отежаних услова привређивања (изазваних неповољним наслеђем и текућом транзицијом) и слабостима у управљању развојем тих предузећа. С тим у вези, олакшавање услова привређивања је ствар општих и дубинских процеса, а подизање квалитета управљања развојем јавних предузећа је област на коју се брже и директније може деловати.

Кад је реч о управљању планирањем развоја јавних предузећа, треба нагласити да је оно код нас изразито неразвијено. Наиме, многи подаци показују да је ово планирање практично занемарљиво, што у пракси значи слабо прилагођавање јавних предузећа измењеним захтевима тржишта.

Већина истраживања указује да менаџери јавних предузећа развој свог бизниса првенствено врше на *субјективан начин* и то најпре у моментима када их на то мотивише уочена тржишна шанса или када их на то натерају слаби пословни резултати. Разуме се, овакав начин управљања развојем јавних предузећа је *неефикасан* и он представља *веома битан разлог текуће ниске пословне ефикасности* већине наших јавних предузећа.

УНАПРЕЂИВАЊЕ РАЗВОЈА ЈАВНИХ ПРЕДУЗЕЋА

Превазилажење изложених недостатака у управљању развојем јавних предузећа искључиво је везано за *управљачку компетентност* њихових менаџера. Посматрано управљање представља основну законску и теоријску функцију менаџера. Зато подизање квалитета управљања развојем јавних предузећа искључиво треба ставити у функцију подизања нивоа управљачке компетентности ангажованих менаџера. У том смислу, уз помоћ савремене теорије управљања и сакупљених емпиријских података, потребно је решити утврђени проблем.

При томе, прво треба поћи од текућег квалитета управљања развојем јавних предузећа, који је у просеку низак, с обзиром на чињеницу по којој наши менаџери јавних предузећа нису били у прилици да провере своје управљачке способности, нити су у свом образовању изучавали ту област.

Из тих разлога може се констатовати да се решење утврђеног проблема своди на потребу подизања нивоа управљачке компетентности менаџера јавних предузећа и то преко провере њихових управљачких способности и њиховог едуковања из управљачких знања.

Такође, изложено решење проблема, коришћењем аналогичног поступка закључивања, омогућује идентификовање нове научне информације апликативног типа. Њена формулација, обзиром на претходно, гласи: *квалитет управљања развојем комуналних предузећа искључиво зависи од управљачке компетентности њихових менаџера*.

Овакво решење проблема у практичној имплементацији захтева реализацију следећих активности:

- организовање провере управљачких способности активних менаџера јавних предузећа и организовање наведених обука из области управљања привредним субјектима;
- увођење систематског изучавања управљања развојем предузећа практично у свим врстама средњих школа и у већини високошколских установа.

На основу таквих активности логично се може очекивати пораст квалитета управљања развојем наших предузећа и повећање њихове пословне ефикасности – што ће представљати значајан агенс успешног развоја привреде у целини.

ЗАКЉУЧАК

У савременом тржишном привређивању јавна предузећа чине незаменљив и све важнији сегмент националних привредних система. Нарочито важан фактор њихове ефикасности чини планско управљање њиховим развојем. Из тих разлога у развијеном свету се систематски изучава област управљања развојем привредних субјеката и то како у систему образовања, тако и у систему радног усавршавања.

Међутим, код нас је квалитет управљања развојем јавних предузећа претежно низак, првенствено због непроверености управљачких способности менаџера јавних предузећа и због

занемареног изучавања управљања привредним субјектима у читавом образовном систему Србије. Управо због тога, у просеку ниске пословне резултате наших јавних предузећа, првенствено треба везивати за наведене слабости у сфери управљања њиховим развојем.

Сходно томе, решење утврђеног проблема се своди на потребу свеопште афирмације управљања привредним субјектима, не само кроз његово изучавање у образовном систему, већ и преко организовања перманентног усавршавања садашњих активних менаџера јавних предузећа из те области.

На овај начин, решење проблема у примени би омогућило подизање квалитета управљања развојем јавних предузећа и са своје стране би допринело убрзању развоја читавог привредног система Србије.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Леви Јакшић М., Меринковић С., Обрадовић Ј., Менаџмент иновација и технолошког развоја, ФОН, Београд, 2009
2. Стојмировић, Љ. Стојковић, А., Менаџмент, Београдска пословна школа висока школа струковних студија, Београд, 2010.
3. Радовановић, Т. Стојмировић, Љ. Стојмировић, С., Методологија, Београдска пословна школа висока школа струковних студија, Београд, 2010.
4. Закон о јавним службама (Службени лист Републике Србије бр.42/91 и 71/94)
5. Веб сајт Скупштине града Београда

ПРОМЕНЕТЕ НА ПРОЦЕСОТ НА СЕЛЕКЦИОНИРАЊЕ КОН ПОДОБРУВАЊЕ НА ПРОФЕСИОНЛИЗАЦИЈАТА НА ДРЖАВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ

UDK 35.082.3(497.7)

Проф. д-р Јонуз Абдулаи

Југоисточен Европски Универзитет

Тетово, Република Македонија

j.abdulai@seeu.edu.mk

Лумније Абдулаи

Зилице Абдулаи

АПСТРАКТ

Во овој научен труд ќе се анализира процесот на селекционирање при постапката за вработување како многу важен фактор за креирање на професионална администрација во Република Македонија. Посебно внимание ќе се посвети на процесот на регрутирање и селекционирање, при што ќе се осврнеме на партизацијата како појава која создава негативна слика во државата, како и изнајдување на решение за спречување на влијанието на политичките партии во процесот на селекционирање на државните службеници.

Првично ќе се направи една компаративна анализа на измените на законот за државни службеници при што ќе се предложат насоки како до поквалитетни решенија во склад со современите искуства на земјите членки на Европската Унија, со цел да се почитуваат принципите на добро владеење и да се почитува процесот на регрутирање базиран врз основа на транспарентни и објективни критериуми.

Истражувањето е реализирано според методологија на анализа на содржина на дела од познати автори во земјата и надвор, каде што е употребена компаративна метода за изнаоѓање на најдобрите решенија. Во ова насока е реализирана анкета составена од 15 прашања преку случаен избор на вработени во органите на јавната управа во Скопје, Тетово и Гостивар.

Врз основа на истражувањето ќе се прикаже реалната состојба на статусот на државните службеници и ќе се идентификуваат одредени прашања и предизвици во насока на создавање на реален професионален државен службеник.

Клучни зборови: *Професионалност, јавна администрација, процес на селектирање.*

ABSTRACT

In this paper we will analyze the selection process upon the employment of public officers which is a crucial factor in creating a professional administration in the Republic of Macedonia. Special attention will be paid to the recruitment and selection process, whereupon we will focus on the partisanship as a negative phenomenon in the country, as well as on finding solutions in order to prevent the impact of political parties in the selection process of public officers.

First of all, a comparative analysis of the changes in the Law on Public Officers will be made, and in this case directions to find more qualitative issues will be offered, in compliance with modern

experiences from the EU member countries, in order to obey the principles of good governance and the recruitment process based on transparent and objective criteria.

We conclude from the research that the adequate selection of employees in state institutions represents one of the most important and complicated parts of this process. The current situation in the labor market in our country is characterized by a high unemployment rate and a huge overflow of new and unprofessional cadres which represent an obstacle in the improvement of the professionalism of public officers.

The research was carried out according to the method of content analysis of works of many renowned authors and scholars in our country and abroad, as well as a comparative method in order to find the best solutions to the treated issues and problems. A survey consisting of fifteen questions was done with a random sample of public officers employed in the public administration institutions in Skopje, Tetovo and Gostivar.

Based on the research, the real situation and the status of public officers will be revealed; also, certain issues and challenges of producing professional public officers will be identified.

Key words: *professionalism, public administration, selection process.*

ВОВЕД

Во овој научен труд ќе се анализира процесот на селектирање при постапката за вработување како фактор кој има важна улога во креирање на професионална администрација во Република Македонија. Посебно внимание и се посветува на процесот на регрутирање, осврнувајќи се кон партизацијата како појава која создава негативна слика во државата, при што ќе се нудат решенија за спречување на влијанието на политичките партии во процесот на вработување на државните службеници.

Целта на овој труд е да се докаже дека селектирањето или поинаку кажано соодветниот избор на вработените во државните институции, е еден од најважните и најсложените делови од овој процес. Во Македонија, пазарот на трудот се карактеризира со висока стапка на невработеност и со голем прилив на нови непрофесионални кадри, кои истовремено претставуваат пречка за подобрување на професионалноста на државната администрација.

Во првиот дел ќе се презентира една компаративна анализа на измените и дополнувањата на законот за државни службеници, кои се направени со цел да се почитуваат принципите на добро владеење, при што селектирањето ќе треба да се изврши врз основа на транспарентни и објективни критериуми. Во вториот дел ќе се објаснува процесот на селектирање и промените кои влијаат во подобрување на професионалноста на вработените во државната служба. Сето тоа ќе се анализира од формална гледна точка и од практиката, односно врз основа на системите на функционирање на државната администрација на Р. Македонија. Третиот дел од овој труд му се посветува на истражувањето и резултатите добиени од истото, заклучувајќи го трудот со заклучни согледувања и препораки, испреплетувајќи го констатираното од теоретската анализа и добиените резултати од истражувањето.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето е реализирано според методологија на анализа на содржина на дела од познати автори во земјата и надвор, каде што е употребена компаративна метода за изнаоѓање на најдобрите решенија. Во ова насока е реализирана анкета составена од 15 прашања преку случаен избор на вработени во органите на јавната управа во Скопје, Тетово и Гостивар.

Врз основа на истражувањето реализирано во текот на 2009/10 година, се прикажува реалната состојба на статусот на државните службеници и се идентификуваат одредени прашања и предизвици во насока на создавање на реален професионален државен службеник.

КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА НА ИЗМЕНИТЕ НА ЗАКОНОТ ЗА ДРЖАВНИ СЛУЖБЕНИЦИ НА Р. МАКЕДОНИЈА

Со започнатиот процес на реформирање на администрацијата во Република Македонија, се презедоа значајни чекори кои придонесоа за поставувањето на некои елементи во т.н. етичка инфраструктура на јавната администрација. Првично, на 22.07.2000 година се донесе Законот за државните службеници⁸⁹, со кој закон се регулираат условите за вработување во јавната администрација, односно системот и статусот на државните службеници.

Целта на донесувањето на овој закон е афирмација на принципите на професионална, деполитизирана, ефикасна и одговорна јавна администрација, која обезбедува квалитетно и навремено извршување на услугите кон граѓаните. Исто така, преку овој закон беше предвидено да се надмине стариот модел на управување со човечките ресурси, каде што обврските и одговорностите на службениците не беа јасно дефинирани, без јасни правила за селекционирање, вработување, наградување и напредување во кариерата.

Се поставува прашањето како се врши процесот на селекционирање на кандидатите за државни службеници?

Процесот на селекционирање следи по објавениот јавен оглас од страна на Агенцијата за државни службеници, за пополнување на слободни работни места во државната администрација. Во одредена институција, генералниот секретар или пак функционерот кој раководи со органот, формира интерна комисија од 5 членови за спроведување на постапката за вработување на државни службеници.

Кандидатите кои се пријавени во јавниот оглас и кои ги исполнуваат општите и посебните услови предвидени за одреденото работно место, полагаат професионален испит во Агенцијата за државни службеници. Врз основа на добиените резултати, Агенцијата спрема список со 5 најуспешни кандидати кои го полагаат испитот, или помалку од 5 кандидати, во зависност од тоа колку кандидати го положиле испитот.

Врз основа на списокот на Агенцијата, формираната комисија од страна на функционерот кој раководи со органот, ги повикува на интервју 5-те најуспешни кандидати, при што се заокружува процесот на селекционирање.

Законот за државни службеници, до денес има претрпено неколку измени и дополнувања, со цел да се воведат најсоодветен систем на вработување, преку кој ќе се вработуваат соодветни кадри кои ќе придонесат во креирање на професионална, деполитизирана, ефикасна и одговорна јавна администрација.

Една од клучните забелешки на измените и дополнувањата на законот за државна администрација од старана на Европската комисија е фактот што измените обезбедуваат правен механизам за целосна партизација на државната администрација во Р.Македонија, што претставува голем проблем. Исто така во забелешките се потенцира правната рамка која не е институционално хармонизирана, недостатоците во правилата за регрутација, напредувањето, одредувањето на постарите менаџери, и престанокот на договорот за работа. Овие забелешки се истакнати од страна на Европската комисија во неколку наврати а посебно во извештаите од 2009, 2010 и 2011 година.⁹⁰ Сите овие забелешки се со цел да се обезбеди транспарентен процес на селекционирање и обезбедување на професионална државна и јавна администрација во Р.Македонија, како држава кандидат за членство во ЕУ.

Оваа констатација е резултат на начинот на кој се уредуваат прашањата како:

⁸⁹ “Службен весник на РМ“, бр. 59/2000 година

⁹⁰ THE FORMER YUGOSLAV REPUBLIC OF MACEDONIA 2011 PROGRESS REPORT, Brussels, 12.10.2011

- редефинирање на критериумите за унапредување по пат на интерен оглас⁹¹,
- измените од областа на времетраењето и висината на дисциплинските мерки што можат да му се изречат на државниот службеник за повреда на службената должност,
- дисциплинска неуредност и за дисциплински пристап⁹²,
- изземањето на Агенцијата за државни службеници од постапката за утврдување на дисциплинската и материјалната одговорност на штета⁹³ и
- воведување нова основа за престанок на вработувањето на државниот службеник⁹⁴.

Преку член 13 од Законот за државни службеници во Р.Македонија се сменија условите за пријавување на државните службеници на интерен оглас, а со тоа се спушти условот за поминати години во непосредно пониско звање од звањето за коешто е објавен интерниот оглас од две на една година. Со променетиот услов се овозможува државните службеници со помало работно искуство за двојно пократко време да напредуваат во повисоки звања.

Целта на оваа измена е државните службеници кои се примени во последните години што побргу да заземат повисоки позиции во структурата на државната администрација. Оваа констатација се потврдува особено ако се има предвид и измената на основата за изрекување дисциплински мерки, како и видот и висината на истите.

Имено, со член 28 од измените на Законот за државните службеници како дисциплинска мерка за повреда на службената должност, наместо “распоредување на работно место во пониско звање во траење од шест месеци до една година”⁹⁵ се вовеле “распоредување на работно место во непосредно пониско звање”⁹⁶.

Значи, со укинување на времетраењето на оваа дисциплинска мерка, се создаде можност за трајно уназадување на државните службеници. Со ваквото законско решение се обезбедуваат повеќе слободни места во повисоките звања и можност за побрзо унапредување во повисоките звања, односно инсталирање на партиски подобните кадри во повисоките структури на државната администрација.

Истовремено, од комисиите за водење на дисциплинската постапка се укине членот “претставник на Агенцијата за државни службеници” како единствен претставник на независно тело⁹⁷, со што се отстранува и единствената заштита од злоупотреба на дисциплинската постапка за горенаведените цели.

Со измените на Законот се вовеле нова основа за престанок на вработување на државниот службеник, која гласи: “по барање на секретарот, односно функционерот кој раководи со органот во кој не се именува секретар, ако државниот службеник не ги извршува работните задачи утврдени во описот на работното место, а притоа му биле обезбедени потребните услови, упатства и насоки за работа, ако бил претходно писмено предупреден дека постои незадоволство од начинот на извршувањето на работните задачи и му бил утврден рок, не подолг од 30 дена, во кој можел да го подобри своето работење.”⁹⁸

Со ваквото решение им се овозможува на раководните кадри да ги отпуштаат лицата кои ги сметаат за неподобни, што ќе се одрази на независноста и на професионалноста на државната администрација.

91 Закон за државни службеници, член 13, со кој се менува членот 17-д

92 Закон за државни службеници, членовите 28, 29 и 30, со кој се менуваат членот 66, 67 и 68

93 Закон за државни службеници, член 31, односно член 33, со кој се менува членот 70, односно 74

94 Закон за државни службеници, член 40, со кој се менува членот 81-г

95 Член 66, став 1, точка 3 од претходно важечкиот Закон за државните службеници

96 Член 28, став 2 од измените на Законот за државните службеници

97 Закон за државни службеници, член 31, со кој се менува членот 70

98 Закон за државни службеници, член 40, став 2, со кој во претходно важечкиот, во членот 81-г, став 1, по алинејата 3 се додава алинеја 4

ПРОЦЕСОТ НА СЕЛЕКЦИОНИРАЊЕ И НЕГОВОТО ВЛИЈАНИЕ ВО ПОДОБРУВАЊЕТО НА ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈАТА НА ДРЖАВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ ВО Р. МАКЕДОНИЈА

Селекционирањето како процес е од суштинско значење во делот на кадровската политика и човечките ресурси, а истовремено претставува и процес на идентификување на регрутираните кандидати, кои ги исполнуваат условите според барањата на организацијата и кои се предвидени во огласот за вработување. Имено, процесот на селекционирање треба да се сфати како процес на примена на одредени критериуми за избор на кандидатите кои се нудат во пазарот на трудот, а кои организацијата ги бара и обезбедува преку оглас или соопштение.

Постапката за селекционирање на кандидатите кои ги исполнуваат предвидените слободни работни места во јавната администрација има круцијално значење за функционирање на системот на јавната администрација. Ова постапка може да се анализира од различни гледни точки.

Од формална гледна точка ова постапката од една страна треба да е транспарентна, отворена и со јасни правила, додека од друга страна треба да е флексибилна, за да дава можност за пополнување на специфичните барање на одредени органи. Законот за државните службеници ги задоволува предусловите кои се во согласност со целите на развојот на професионална, компетентна, ефективна државна служба ориентирана кон граѓаните.

Зависно од фактот кои критериуми преовладуваат во случај на изборот на кандидатите, не само од формалната гледна точка туку многу повеќе од гледната точка на актуелната пракса, системите генерално се делат во споилс систем и мерит систем.

Врз основа на споилс системот, постојат политички критериуми за избор на државни службеници, односно партиското поврзување на службениците која во моментот е на власт.

Покрај формалните правила на споилс системот, кои на некој начин гарантираат селекционирање врз основа на вештините, во последно време, при постапката за рекрутирање и селекционирање на кандидатите, преовладуваат и се применуваат други критериуми кои не се потпираат на вештини, професионалните квалитети и способностите на кандидатите, туку во врските по сродствена линија (непотизам), заслугите од различни видови, пријателски врски, како и други лични врски на кандидатите со одредени политички функционери.

Различни аналитичари по извршените анализи, дошле до заклучоци дека сопилс системот дава многу можности за политички притисок и корумпираност. Поради наведеното се става во дилема и начинот на контролирање на администрацијата предвиден со Устав и Закон, од причина што при постапката за селекционирање на кандидати, се елиминираат најдобрите кандидати и се примаат некомпетентните кандидати поради нивните тесни индивидуални врски со одредени партиски луѓе, без да се почитуваат постапките и критериумите предвидени со закон, зашто се мисли дека споилс системот е генератор на незадоволството и недовербата на граѓаните кон државната администрација.

Глобална тенденција е да се елиминира споилс системот, како во постапката за селекционирање на кандидати, така и пошироко, во други правни прописи кои се однесуваат на државната служба, при класификација на професионални работни места и при воспоставување на формално-правни ограничувања на функционирањето на мерит системот, за кој се мисли дека е по демократски систем во однос на селекционирањето на државните службеници и кој дава можност за обезбедување на фер и ефикасно спроведување на одговорностите на државните службеници.

Сите поранешни социјалистички земји од Источна и Централна Европа, без исклучок, се обидуваат да во своите служби обезбедуваат функционирање на системот на заслуги или мерит системот, но колку всушност ќе се реализираат во пракса овие законски напори, ќе покаже времето.

Исто така, и во Македонија, после независноста, паралелно со формирањето на државните институции, се појавуваат првите знаци на политизација на администрацијата. Поради

преобемната-гломазната администрација, се појави потреба за реформирање на истата, која и ден денес е во тек.

Во врска со наведеното, и Европската комисија неколкупати опоменил и во една од извештаите нагласил “Политизацијата на администрацијата, преку назначување на партиската припадност, продолжува да претставува голема пречка за развој на модерна и професионална државна служба”⁹⁹.

Професионализацијата на државните службеници е сегмент на кој му е посветено големо внимание во светот во денешно време, особено во државите во кои е во тек процесот на транзиција.

Се става во прашалник дали државните службеници го постигнале највискиот стандард на работењето и на доброто однесување кон другите, односно дали професионалноста на државните службеници е во потребното ниво?

Професионалниот развој на кадрите претставува процес на развој и едновременно интегриран и проактивен природ кон промените на знаењата и однесувањата на вработените, употребувајќи различни техники и стратегии. Иницијативата за промоција на професионализам може да се започне само ако постои систем на јавен менаџмент и практики. За тоа да се направи, прво треба да се изгради или пак да се воспостави систем на кариера врз основа на принципот на заслуги или поинаку кажано мерит принцип, со кој во праведен и непристрасен начин ќе се регрутираат и селексионираат државните службеници. Овој систем треба да се поткрепени со јасен и прецизно дефиниран Закон за државни службеници, во кој прецизно треба да се истакнати нивните права и обврски.

Денес, кога се среќаваме со револуционарни промени во јавната администрација, односно со радикални промени, и тоа премин од бирократскиот модел на организирањето на јавниот сектор кон постбирократската парадигма (која се карактеризира со ризикување, промена, еманципирање, ориентација кон корисниците на услугите кои организајата ги нуди, односно кон граѓаните, тимска работа, квалитет, како и постојано напредување и усовршување), се поставува прашањето дали промените во процесот на селексионирање влијаат во подобрувањето на професионалноста на државните службеници во Република Македонија?

Доброто селексонирање на кандидати, делејќи ги во способни и помалку способни, има големо влијание во снабдувањето на администрацијата со квалификувани службеници. Неслучајно, во извештајот на Европската комисија од 2009 година, важни забелешки беа нејаснотиите околу промените во контекст на постапката за селексионирање и критериумите, како и прашањето како ќе се направи финалната селекција, односно во дадените извештаји на Р. Македонија не биле предвидени никакви подобрувања за овој процес да стане по транспарентен и да биде независен од политичкото влијание.

Еден од најбитните фактори кој треба да се промени при процесот на селексионирање на кандидати е политичкото влијание на раководните лица, од причина што ризикот од непотизам и политичко фаворизирање од една страна е многу голем, а од друга страна ефектите по градењето професионална администрација врз основа на заслуги можно е да бидат катастрофални.

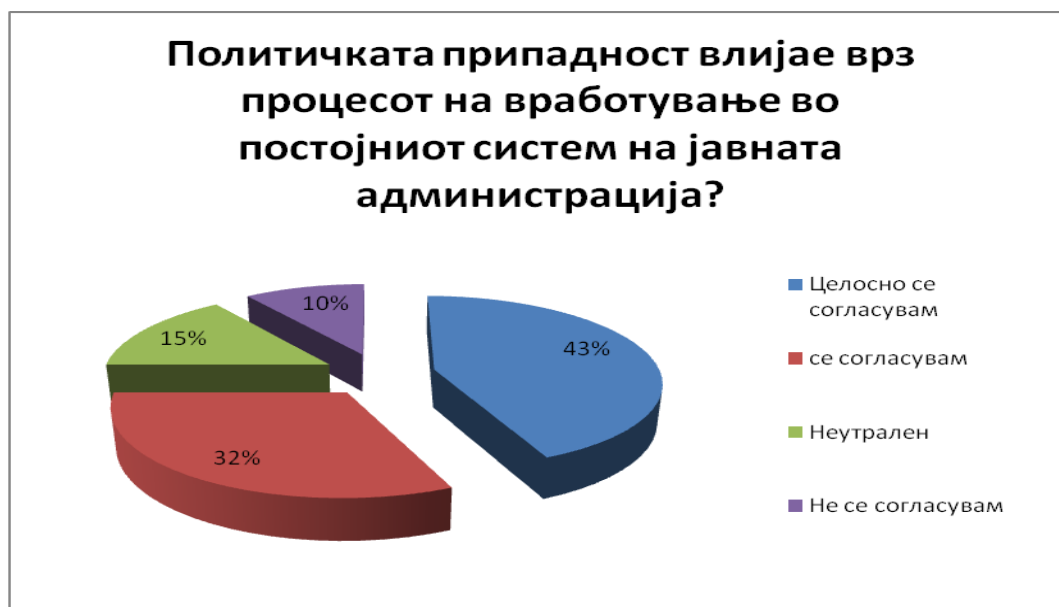
РЕЗУЛТАТИ ОД ИЗВРШЕНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

Со цел овој труд да биде по комплетен и по квалитетен и со цел да се дојде до конкретни сознанија во врска со ставовите и проценките на државните службеници и нивните претпоставени во администрацијата на Македонија врз постоечкиот систем на работни места и системот на кариера, спроведена е анкета, како една од инструментите за истражување, преку дистрибуираните прашалници до испитаниците, односно до оние фактори кои директно се предмет на истражување, истражувајќи го нивниот опинион.

⁹⁹ European Commission Report 2002,

Анкетата е спроведена со стандарден прашалник во две јазичи (албански и македонски), во 210 примероци, поделен во различни министерства, односно во централно ниво, Народен правобранител и во локални самоуправи-општини на Република Македонија (општина на град Скопје, општина Тетово, Гостивар, Кичево, Куманово, Струга, Охрид, Битола, Дебар, Ресен, итн.).

Од вкупно обработените добиени податоци, за потребите на овој труд ги претставуваме одговорите добиени од следното прашање: Дали политичката припадност влијае врз процесот на вработување во постојниот систем на администрацијата? Од вкупно 210 анкетирани, 43% се изјасниле дека целосно се согласуваат, 32% се изјасниле дека се согласуваат, 15% се изјасниле неутрално, додека 10% се изјасниле дека не се согласуваат со тоа дека врз вработувањето во постојниот систем влијае политичката припадност.



Фиг.1

Во фигура 1 се прикажува дека 75 % од анкетираниите се согласуваат дека политичката припадност влијае во процесот на вработување на државни службеници, кој резултат ни дава сознанија дека Македонија, цело време бавно се движи и никако да се зближи во средина, односно е многу далеку од спроведување на функционални европски стандарди во оваа област.

Добиените резултати од истражувањето, се идентични и со констатациите на различни научни работници и аналити.

Според Димитар Мирчев, Македонија има сериозен проблем со партизацијата на администрацијата, со управувањето на државата и лошото менаџирање со администрацијата на лош неефективен, непрофесионален и неодговорен начин. Ова ситуација многу бавно и многу малку се исправува, но без да се воведува некоја радикална мерка за уништување и редуцирање на партизацијата тешко ќе може да се дојде до резултати за краток времен период.¹⁰⁰

Исто така, и политичкиот аналитист Алберт Муслиу смета дека администрацијата е политизирана, при што истакнува дека “Администрацијата одлучува и за политичкиот победник”.¹⁰¹

¹⁰⁰ Мирчев Димитар, “Партизација на јавната администрација како основен проблем на развојот на демократска држава, Збирка научни трудови, ЈИЕ Универзитет, Тетово 2008, стр.124

¹⁰¹ Дневен весник “Коха”, бр. 1629, 04 јуни 2012 година, стр. 4

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Реформите во јавната администрација во поширока смисла, каде се опфатени вработените и институциите во Република Македонија, се значајни фактори кои имаат влијание како врз начинот на давање на услугите, така и врз вработените и институциите во соодветните области.

Оваа истражување покажа дека иако е остварен значителен напредок во спроведувањето на реформите во секоја од областите, сеуште не е дефиниран опфатот на јавната служба, заедничките начела и прашањата кои се однесуваат на статусот и условите при вработувањето, како и правата, обврските и одговорностите на вработените во јавната администрација во поширока смисла.

Поради потребата за квалитетни услуги кон граѓаните, државните службеници треба да се стручни-компетентни, ефикасни, политички неутрални и професионални, со што добиваме по професионална администрација.

Од секојдневните нови вработувања администрацијата станало прибежиште за партиската социјала, и наместо да се создава ефикасен државен апарат, партизацијата и политичката припадност како најзначаен услов при вработувањето во сегашниот систем на Македонија создаде од администрацијата обемен систем во кој тешко некој може да се снајде.

Во предизборниот период најактуелна тема е вработувањето во администрацијата, што најмногу се одразува на квалитетот, а најлошото од сето ова е тоа што поради политичката позадина и партизацијата, се жртвува квалитетот и ефикасноста на администрацијата и административните услуги кон граѓаните, поради тоа што вработувањата по партиска линија често нудат некавалитетни кадри.

Оваа состојба дава негативна слика пред Европската комисија, која неколку пати дала забелешки околу партизацијата на администрацијата, со препораки за реформирање на истата, бидејќи оваа фаза на процесот на вработување не гарантира транспарентна селекција заснована на заслугите и има многу простор за дискреција.

Од наведеното во овој труд може да се констатира дека актите за систематизација на работните места во администрацијата и органите на администрацијата на Македонија често трпат измени во период на мандатот на една политичка партија, врз основа на потребите на партијата која преовладува во власта. Овој начин на постапување и вработување, очигледно зборува за политизација на администрацијата.

Според Законот за државни службеници, постојниот систем, е дефиниран како систем на работни места, во кој систем не постојат механизми на автоматско унапредување на државните службеници. Унапредувањето на истите, според овој систем се врши врз основа на јавен оглас за слободно работно место, а селекцијата и изборот го вршаат функционери кои раководат со органот, а кои се избрани врз основа на политичката припадност на партијата која владее во државата.

Измените и дополнувањата на Законот за државните службеници, со цел хармонизација со европската легислатива и воведување на новите одредби кои произлегуваат од Рамковниот договор, покажаа слаби ефекти како резултат на лошото менаџирање на државните службеници од страна на раководните структури и како резултат на неадекватното функционирање на Агенцијата за државни службеници, која е должна да внимава во имплементацијата на Законот и подзаконските акти при процесот на регрутирање и селекционирање на државни службеници.

Поради наведеното, во последните измени и дополнувања на Законот за државните службеници се воведени елементи од системот на кариера, со што се мисли дека со регрутацијата на државните службеници почнувајќи од најниските позици, зависно од школската подготовка со можности за унапредување и формирање на кариера, ќе се спречи феноменот на вработување врз основа на партиската боја, односно ќе се спречи вработувањето на непрофесионалните и некомпетентните кадри во администрацијата на Македонија.

ПРЕПОРАКИ

Со градење на нова кадровска структура и поддржувајќи ги принципите на независна, професионална и ефикасна администрација, администрацијата на Република Македонија ќе може да го врати авторитетот кај граѓаните и ќе им одговара на предизвиците на современото и демократското граѓанско општество.

При процесот на селекционирање, неопходно е вклучување на независни експерти-универзитетски кадри, кои би придонеле во елиминирањето на досегашните пропусти, односно непристрасно-професионално одлучување врз основа на квалитетот на новите кадри.

Измени и дополнувања на Законот за државните службеници согласно европската легислатива.

Користење и примена на позитивни практики од развиените земји и земјите кои го поминале процесот на транзиција.



<http://www.koha.mk/aktuale/14806.html>

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Давитковски Борче, “За...?-збир на анализи објавени на дневен весник“, Скопје, 2007 година
2. Aziri E., Abdullai J., Pajaziti A. & Memeti M. “Shteti i së drejtës dhe reformat në administratën publike: Rasti Maqedoni”, ЈИЕ Универзитет, Тетово, 2008
3. Гризо, Наум и Давитковски, Борче “Наука за управата“, Куманово, Просвета, 1994 година
4. Петровски, Добри “Менаџмент на човечки ресурси“, Битола, 2007 година
5. Сланинка-Динева, Мирјана “Јавните служби во Република Македонија“, Скопје, ИСППИ, 2002 година
6. Fukuyama, Francis “Ndertimi i shtetit-Qeveria dhe rendi boteror ne shekullin e njetzet e nje”, Tirane, 2008
7. “Дали Македонија има потенцијал за добро владеење“, Фондација Институт отворено општество-Македонија, Скопје, 2006 година
8. Koli, Yana & Llaci, Shyqyri “Menaxhimi i burimeve njerezore”, Tirane, 2005
9. Denhardt, Robert & V. Denhardt, Janet “Public Administration, An Action Orientation”, Përktheu Blerta Selenica, Tirane, 2010
10. “Реформа на управата“-Списание за европски прашања ЕВРОДИЈАЛОГ), issue: 6 / 2004, pages: 139151, on www.cceol.com

11. Стратегија за реформа на јавната администрација во Република Македонија, Влада на Република Македонија, Мај, 1999 година
12. Abdullai, Jonuz “Politika dhe politikat publike”, Tetove, 2011
13. “Подготовка на јавната администрација за европскиот административен простор“, Универзитет “Св. Климент Охридски“, сигма трудови, Битола, 2009 година
14. Promoting Performance and Professionalism in the Public Service, SIGMAPapers, no. 21
15. “Public Management Profiles of Western Balkan Countries-Former Yugoslav Republic of Macedonia”, OECD, SIGMA, 2003
16. THE FORMER YUGOSLAV REPUBLIC OF MACEDONIA 2011 PROGRESS REPORT, Brussels, 12.10.2011
17. Законот за државните службеници („Службен весник на Република Македонија“ бр. 59/2000, 112/2000, 34/2001, 103/2001, 43/2002, 98/2002, 17/2003, 40/2003, 85/2003, 17/2004, 69/2004, 81/2005, 61/2006, 36/2007, 36/2002, 161/2008, 6/2009, 35/2010, 167/2010, 36/2011, 6/2012, 24/2012)
18. ww.ads.gov.mk
19. www.vlada.mk
20. www.pravo.org.mk
21. www.slvesnik.com.mk

PRAKSA RAZVOJA UGOSTITELJSKIH USLUGA

UDK 640.4 – 027.12

Mr Aleksandra Stojković

Beogradske elektrane, Beograd

Mr Dragan Bulić

Buljoni, Banja Luka

APSTRAKT

Tekući razvoj ugostiteljskih usluga se prvenstveno manifestuje kroz dinamiku izmene strukture i karaktera tih usluga u smislu napuštanja poslovne neefektivnosti u uvođenja novih usluga. Ova dva paralelna procesa mogu, a ne moraju biti međusobno uzrokovana. U tom kontekstu svakako značajniju oblast predstavlja uvođenje novih ugostiteljskih usluga, jer one, direktno ili indirektno, brže li sporije, dovode do implicitnog eliminisanja poslovno prevaziđenih usluga.

Ključne reči: *Razvoj, usluge, menadžeri, obrazovanje.*

ABSTRAKT

Current development of catering service is primarily manifested through dynamics of modifications of structure and character of the service in terms of leaving business inefficiency and introducing new services. These two parallel processes can, but may not be, mutually caused. In this context, introducing new catering services is a significant area because those, directly or indirectly, faster or slower, lead to implicit elimination of outdated business services.

Key words: *development, services, managers, education.*

UVOD

Tekući razvoj ugostiteljskih usluga se prvenstveno manifestuje kroz dinamiku izmene strukture i karaktera tih usluga u smislu napuštanja poslovne neefektivnosti u uvođenja novih usluga. Ova dva paralelna procesa mogu, a ne moraju biti međusobno uzrokovana. U tom kontekstu svakako značajniju oblast predstavlja uvođenje novih ugostiteljskih usluga, jer one, direktno ili indirektno, brže li sporije, dovode do implicitnog eliminisanja poslovno prevaziđenih usluga.

Upravo zato će se ovde posvetiti pažnja tekućoj praksi u uvođenju novih usluga u naše restorane, kao međukarika ugostiteljskih firmi koje se nalaze u lancu između hotela i kafana i čiji rezultati se u većini mogu smatrati reprezentativnim za sve naše ugostiteljske organizacije. U tom smislu poći će se od interpretacija sakupljenih teorijskih i empirijskih podataka, tj. od podataka preuzetih iz konsultovanih publikacija (javnih monografija, statističkih izveštaja i sl.) i podataka dobijenih po osnovu izvršenog anketiranja reprezentativnog uzorka ispitanika¹⁰².

Za glavne faktore koji će predstavljati osnovu za ocenu stanja u tekućem uvođenju novih ugostiteljskih usluga uzeti su:

1. upoznatost ugostiteljskih menadžera sa faznim tokom uvođenja novih ugostiteljskih usluga
2. frekventnost uvođenja novih ugostiteljskih usluga

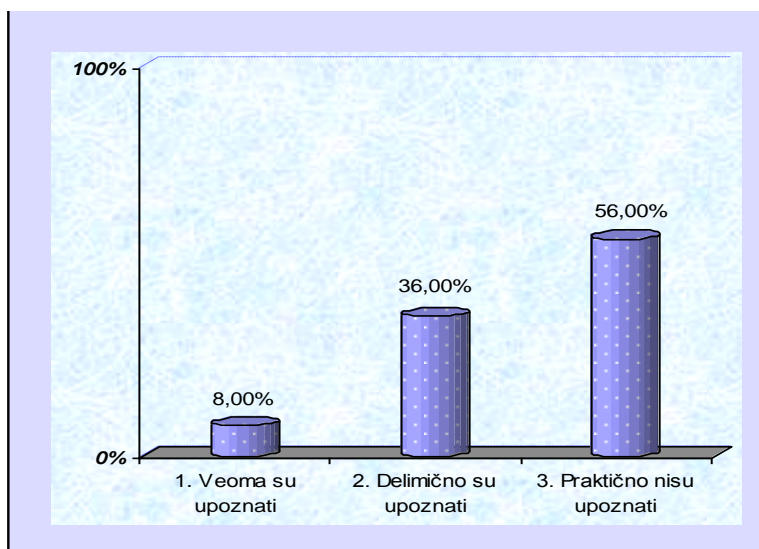
¹⁰² Za potrebe ovog istraživanja anketirano je 50 menadžera raznih restorana na teritoriji Srbije, ceneći da je takav uzorak ispitanika reprezentativan za ocenu stanja i razvoja novih ugostiteljskih usluga u našoj zemlji.

3. osnovni razlozi koji koče uvođenje novih ugostiteljskih usluga
4. mera izučavanja novih ugostiteljskih usluga u ugostiteljskom obrazovanju i usavršavanju – o čemu će se nešto više reći.

(1) Na osnovu rezultata ovog istraživanja može se konstatovati da su sadašnji menadžeri naših restorana u nezatnoj ili nikakvoj meri upoznati sa teorijom faznog toka uvođenja novih ugostiteljskih usluga (Tabela 1, Histogram 1). Na ovakav zaključak upućuju konsultovani teorijski izvori i odgovori anketiranih ispitanika (92%). Naravno, razlozi za takvo stanje su višestruki i u njih naročito spadaju: veoma teški uslovi privređivanja, niska platežna sposobnost stalnih i potencijalnih gostiju, nepoznavanje teorije faznog uvođenja novih ugostiteljskih usluga i dr.

Tabela 1. Upoznatost ugostiteljskih menadžera sa teorijom faznog uvođenja novih ugostiteljskih usluga

Ponudeni odgovori	Frekventnost odgovora	%
1. Menadžeri su sa tim veoma upoznati	4	8,0%
2. Menadžeri su sa tim delimično upoznati	18	36,0%
3. Menadžeri sa tim praktično nisu upoznati	28	56,0%
Σ	50	100,0%

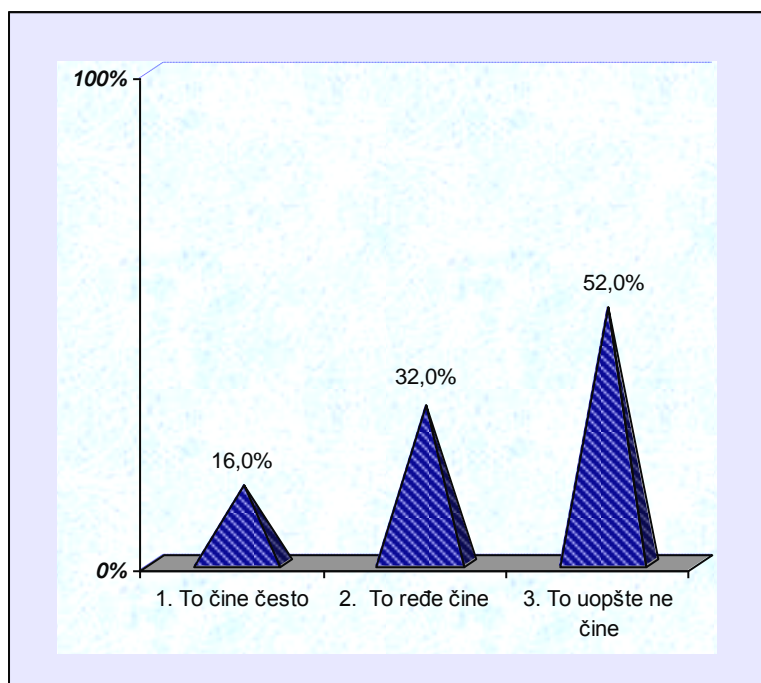


Histogram 1. Upoznatost ugostiteljskih menadžera sa teorijom faznog uvođenja novih ugostiteljskih usluga

(2) Što se tiče frekventnosti uvođenja novih usluga u naše ugostiteljske organizacije, raspoloživi podaci pokazuju da to ugostiteljski menadžeri uglavnom retko čine (Tabela 2, Histogram 2). Ovo se, saglasno raspoloživoj faktografiji, najpre može objasniti tekućom niskom akumulativnošću ugostiteljskih firmi i nepoznavanjem teorije faznog uvođenja novih ugostiteljskih usluga od strane ugostiteljskih menadžera – što su, pored ostalog, potvrdili i odgovori anketiranih ispitanika (84%).

Tabela 2. Frekventnost uvođenja novih usluga u naše ugostiteljske organizacije

Ponudeni odgovori	Frekventnost odgovora	%
1. To menadžeri često čine	8	16,0%
2. To menadžeri ređe čine	16	32,0%
3. To menadžeri uopšte ne čine	26	52,0%
Σ	50	100,0%

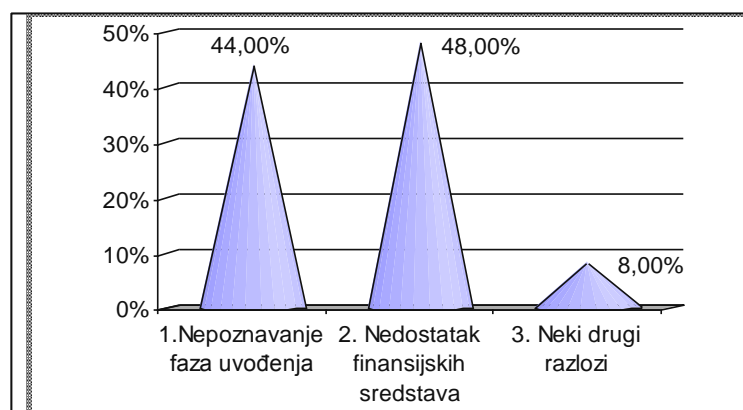


Histogram 2. Frekventnost uvođenja novih usluga u naše ugostiteljske organizacije

(3) Kada je reč o osnovnim razlozima koji kočе ugostiteljske menadžere da pristupe češćem uvođenju novih ugostiteljskih usluga, može se oceniti da njih čini kombinacija nepoznavanja teorije faznog uvođenja nove usluge i nedostatka potrebnih finansijskih sredstava (Tabela 3, Histogram 3). Na ovo upućuju ne samo konsultovane publikacije, već i odgovori anketiranih ispitanika (92%).

Tabela 3. Razlozi koji kočе uvođenje novih ugostiteljskih usluga

Ponudeni odgovori	Frekventnost odgovora	%
1. Nepoznavanje faza uvođenja	22	44,0%
2. Nedostatak finansijskih sredstava	24	48,0%
3. Neki drugi razlozi	4	8,0%
Σ	50	100,0%

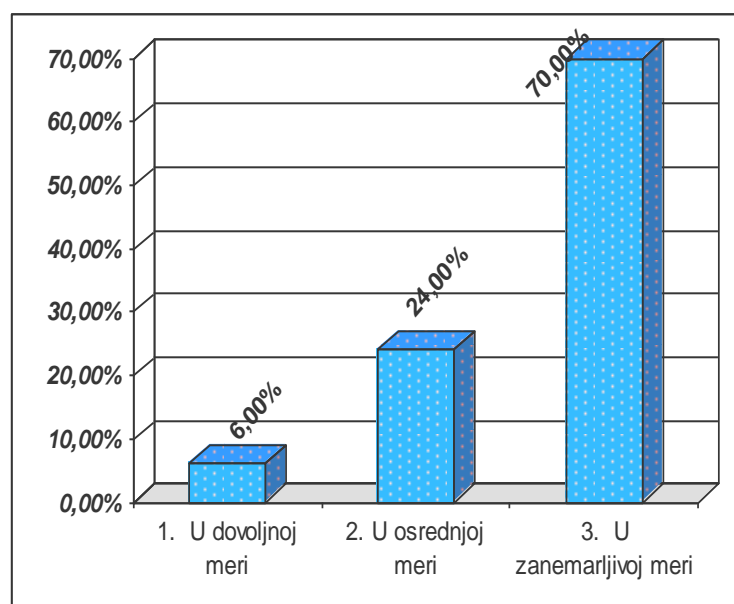


Histogram 3. Razlozi koji kočе uvođenje novih ugostiteljskih usluga

(4) Najzad, kada je u pitanju izučavanje novih ugostiteljskih usluga u programima ugostiteljskog obrazovanja i usavršavanja, može se zaključiti da je ono pretežno zanemarljivo (Tabela 4, Histogram 4) – prvenstveno zato što se ovo izučavanje svodi na isticanje i deskripciju potreba za njima, a ne i na detaljno upoznavanje faza uvođenja odabrane nove ugostiteljske usluge. Ovo argumentuju konsultovane publikacije i naročito odgovori anketiranih ispitanika (70%).

Tabela 4. Mere izučavanja novih ugostiteljskih usluga u ugostiteljskom obrazovanju i usavršavanju

Ponudeni odgovori	Frekventnost odgovora	%
1. Izučavanje se vrši u dovoljnoj meri	3	6,0%
2. Izučavanje se vrši u nedovoljnoj meri	12	24,0%
3. Izučavanje se vrši u zanemarljivoj meri	35	70,0%
Σ	50	100,0%



Histogram 4. Mere izučavanja novih ugostiteljskih usluga u ugostiteljskom obrazovanju i usavršavanju

ZAKLJUČAK

Kao što se vidi, sadašnje stanje u uvođenju novih usluga u ugostiteljskim organizacijama u Srbiji može se definisati kao nezadovoljavajuće. Pri tome se za glavne uzročnike toga mogu uzeti: veoma teški opšti uslovi privređivanja koji naročito pogađaju ugostiteljstvo i onemogućuju njegov brži razvoj, inercija tradicije po kojoj ugostiteljske organizacije teško menjaju svoje postojeće usluge, odnosno odsustvo izučavanja teorije uvođenja novih usluga u čitavom našem ugostiteljskom obrazovanju i usavršavanju. Naravno, takvo stanje u ovoj veoma bitnoj razvojnoj oblasti svakako predstavlja krupan limitirajući faktor koji, sa svoje strane, upravo doprinosi ekonomskom i programskom stagniranju ugostiteljstva u Srbiji (hotelskog, restoranskog i drugog).

LITERATURA

1. Adižes, I., *Životni ciklus preduzeća*, SITJ, Beograd, 1991.
2. Adižes, I., *Priroda rasta i starenja preduzeća*, Prometej, Novi Sad, 1992.

3. Adižes, I., *Kako rešiti krizu upravljanja*; Globus, Beograd, 1989.
4. Bunja, Đ., *Turističko ugostiteljstvo*, Sveučilište u Zadru, Zadar, 2006.
5. Draker, P., *Inovacije i preduzetništvo*, Privredni pregled, Beograd, 1991.
6. Nikolić, M., *Preduzetnički menadžment u ugostiteljstvu*, IEN, Beograd, 2002
7. Popesku J., *Menadžment u turizmu*, VTŠ, Beograd, 2004.

СЕМЕЈНИТЕ ФИРМИ КАКО КОМПАНИСКА ПРЕДНОСТ

UDK 334.722.24

М-р Делвина Карлуку

Државен Тетовски Универзитет. Тетово

Доцент. д-р. Халил Кукај

Колеџ „ФАМА“ Приштина

АПСТРАКТ

Во светски размери, од вкупниот број на бизниси 80% се семејни бизнис (СБ) или во некоја слична форма на организирање како Семејни фирми, компании или некој друг термин. Овој број станува уште по дискутабилен, може да биде и поголем во зависност од тоа како се дефинира СБ. Се уште не постои една општо прифатена дефиниција за СБ, односно кои критериуми треба да исполни еден бизнис за да се нарекува како семеен.

Во светски размери проблематиката на СБ во повеќе од 60 Универзитети се предава како посебен предмет. Овие податоци секако зборува за огромна распространетост на оваа категорија на бизниси и не ни дава право да ја потценуваме истата. Сепак има автори кои ја потценуваат оваа категорија нарекувајќи ја „Дуканот на таткото и мајката“ (Mam e pap story), како аргумент го употребуваат фактот што семејството и бизнисот постојат за различни цели, затоа целта на овој труд е да покаже дека кога СБ се менаџира ефективно и ефикасно, тој може да го креира ефектот на синергија и може да биде успешен па и конкурентен во споредба со другите бизниси.

Повеќето од авторите кои ја истражувале оваа материја се сложуваат дека СБ ги има предностите пред се: посветеност, лојалност, традиција за квалитет, солидарност, иницијатива и други.

Клучни зборови: *Семеен бизнис, конкурентност, стратегија за развој, предност на СБ.*

ABSTRACT

Worldwide, 80% of the total number of businesses are family business (FB) or a similar form of organization as family firms, companies or any other term. This number becomes even more questionable, it may be larger depending on how you define FB. There is still no generally accepted definition of FB, ie the criteria to fulfill a business to be called as a family.

FB on a worldwide scale, in more than 60 universities is taught as a separate subject. This data speaks for the tremendous expansion of this category of businesses and does not entitle us to underestimate it. However there are authors who underestimate this category calling it "Shop of father and mother" (Mam e pap story) as an argument they use the fact that family and business are there for a variety of purposes. That's why the purpose of this paper is to show that when FB managed effectively and efficiently, it can create a synergy effect and can be successful and competitive in comparison to other businesses.

Most authors who have studied this matter agree that FB has advantages in terms of: commitment, loyalty, tradition of excellence, solidarity, initiative and others.

Keywords: *Family business, competitiveness, strategy development, asset FB.*

ВОБЕД

Започнување на бизнисот како семеен, или работата во некој СБ, најверојатно има голем корист и бројни предности кои не може да се најдат во други форми на организирање. Може оваа е гланата причина што повеќето од иницијативите за започнување на бизнис се базираат на несебичната поддршката што ја дава семејството. Стартот на бизнисот како семеен дава голема можност за реализација на сопствените иновативни идеи каде претпријемачот и кога одлучува сам, во посадина ја има директната или индиректната поддршка од семејството. Оваа поддршка он ја има преди се затоа што членовите на семејството во бизнис идеата гледаат можност за нивно вработување уште во почетокот или по доцна кога бизнисот ќе се развива и ќе биде профитабилен. Кохезијата која природно постои помеѓу членовите од семејството очекувано ќе се рефлектира и во бизнисот. Посветеност кон работа при започнување на СБ тешко дека може да се постигне во други форми на организирање и со најсовршените методи и модели на мотивирање. Оваа значи дека членовите од семејството кои одлучуваат да се приклучат на бизнис има еден голем ентузијазам за работа и не работаат само 8 часа, туку тие обично остануваат на работа колку што има потреба и за тоа често пати не бараат адекватен надоместок.

Овие се неколку моменти кои генерално представуваат компаративна предност на СБ во процесот од бизнис идеја до старт на бизнис но и во понатамошното работење. СБ има предности и при секојдневното работење, така се креира една сопствена организациона култура која што се применува и во сите бизнис релации а ги има корените во добрите практики и традиција на семејството за бизнис.

ДЕФИНИРАЊЕ НА СБ.

Дефинирањето на СБ била секогаш проблем, но сепак во последно време начинот на дефинирање, пристапот помеѓу авторите се приближуваат но и се повеќе му да му се дава заслужената важност на оваа форма на бизнис. Спротивно на оваа е фактот што во СБ има појава на конфликти и тоа е понекогаш причина да некој автори не го фаворизираат СБ или на него гледаат како нешто несигурно уште во почетокот. Од другата страна се поголемиот број на фирми кои се декларираат како семејни ги демантира истите. Повеќе автори даваат разни толкувања, кои во моменти се доближуваат меѓусебно. Во продолжение ќе се споменат само некои од нив:

Проф. д-р Тодор Кралев СБ го дефинира вака: „Семејно претпријатие се дефинира она претпријатие каде има сконцентриран сопственички капитал во рацете на семејството“.(Тодор Кралев, 2011)

Според проф. Nancy Bowman-Upton, дефинирањето на СБ е едноставна работа. Таа вели: „Семеен бизнис е секој оној бизнис каде поголемиот дел од сопственоста или контролата на бизнисот е во рацете на едно семејството, но во кој има двајца или повеќе членови од семејството директно инволвирани во бизнисот. Тоа е исто така комплексен идеален систем кој се состои од семејството и бизнисот. Членовите од семејството кои се вклучени во бизнисот се дел од работниот систем (бизнисот), но и делови од семејниот систем. Ова подразбира дека овие два система се преклопуваат. (Nancy Bowman-Upton, 2000,)

Проф. John L. Ward вака го дефинира СБ: „Ние го дефинираме СБ како нешто што ќе биде пренесено на следната семејна генерација за менаџирање и контролирање“ но понатаму авторот споменува дека некој го дефинира СБ како нешто што вклучува двајца или повеќе членови од семејството, додека други го дефинираат според неговата култура и форма на сопственост. (Ward, J. L ,1987)

Werner Havenga вели: „СБ е тој бизнис кои е стартуван поседуван од најмалку еден член од семејството и каде останатите членови се директно или индиректно инволвирани во бизнисот и постои тенденција да се пренесува бизнисот на наредните генерации.“ (Werner Havenga, 2004)

Некои истражувачи поаѓаат од претпоставката дека ќе се смета за СБ таа претпријатие кое се нарекува како таква. (Westhead, P., & Cowling, M., 1998)

Коста Јовчевски вели: „Сметам дека под семен бизнис треба да се подразбере организирање и водење на секој бизнис од страна на најмалку двајца членови од потесното семејството кои вложиле средства (пари), предмети или права во некоја законска форма на организирање (Коста Јовчевски, 2003)

Една дефиниција е дадена од London Business School (Stoy Hayward, 1989) која гласи: „Еден бизнис ќе се смета како семен доколку го исполнува еден од следниве три критериуми: 1) повеќе од 50% од сопственоста и припаѓа на едно семејство; 2) најмалку 50% од менаџментот е во рацете на едно семејство или 3) поголемиот број од членовите на бордот му припаѓаат на едно семејство.

Не е мал бројот на авторите кои СБ го дефинираат како тродимензионален каде семејството е поделено според сопственоста на бизнисот. Овој модел овозможува еден чекор поблиску до разбирањето на СБ. Тој расчистува неколку дилеми кои се јавуваат и се причина на поминатото време на бизнисот, промените во организацијата, семејството и сопственоста. Како резултат на ова ефектот на времето во тродимензионалниот модел треба да се земе во предвид. Тој модел ќе се користи и за лоцирање на конфликтите во СБ. (Kelin E. Gersick, et. 1997,

Анализирајќи ги овие дефиниции, нашето опкружување и условите во кои живееме, прифатлива дефиниција за СБ би била:

„Семеен бизнис е она претпријатие која е декларирана како таква или каде основниот капитал го контролираат или менаџираат двајца или повеќе членови на семејството, и има јасна тенденција да се пренесува во наредните генерации.„ (Делвина Крлуку, 2012)

ИДЕНТИФИКАЦИЈА НА ПРЕДНОСТИТЕ НА СБ

Секако дека СБ имаат бројни компаративни предности во споредба со другите форми на организирање на бизнисот, факт кој не се успорува од повеќето од авторите кои ја анализирале оваа материја. Бидејќи е голем број на авторите кои го истакнале овој факт, во продолжение ќе се повторуваат и ќе се идентификуваат само некои од повеќето присутни. Редоследот не мора да значи и тежина за важноста.

1. Посветеност кон работата е карактеристика која го прави СБ различен од другите. Членовите од семејството влегуваат во бизнисот со многу ентузијазам и голема енергија за работа. Работата во бизнисот за нив представува шанса за подобар живот и поголемо богатство. Оваа посветеност не е само во членовите од семејството туку таа се рефлектира и кај другите вработени. (Тодор Кралев, 2011)

2. Континуитет на знаење кое е акумулирано во СБ лидерите или сопствениците на СБ со големо задоволство и без ништо да скријат, настојуваат да ја пренесат на наредните генерации. Од друга страна, многу членови на семејството се вклучени рано во бизнис практиките и имаат еден добар предуслов уште повеќе да ги научат вештините на СБ. Оваа е посебно важно за така нареченото тацидно (скриено) знаење кое не може да се пренесе преку книги или друга форма на учење. Ова компонента ја зголемува уште повеќе нивото на посветеност и ги снабдува наредните генерации со потребните алатки за водење на нивниот семеен бизнис како една компаративна предност.

3. Стабилни односи кои постојат во СБ преставуваат следната компаративна предност, имајќи во вид дека бизнисот се гради и се развива и за наредните генерации. Стабилните односи се однесуваат не само за вработените во бизнисот туку и за сите други стејкхолдери. Тие градаат стабилни и долгорчни политики за работење. Оваа предност не смее и не треба да се коси со потребата за промени кои го праќаат секој бизнис.

4. Гордоста дека е СБ, дава посебна предност кај сите стејкхолдери но исто така ја зголемува лојалноста пред сè на членовите од семејство а индиректно и на останатите вработени.

Кога тие го гледат бизнисот како нешто лично нивно, и нешто кое ќе се остава и на наредните генерации, тоа ги мотивира посебно и со полна уста се декларираат како СБ: Тие се годоаат што имаат свој СБ и со него се занимаваат цело време, не само во работните часови.

5. Флесибилност при донесување на одлуките е исто така карактеристика на СБ. Во денешните услови на стопанисување, кога средината е многу промелива и непредвидлива, одлуките колку да се квалитени и добри за бизнисот, ако тие не се носат не време, компанијата не може да биде конкурентна. Во услови на СБ, најчесто одлуките се донесуват брзо зошто во главно одлучува лидерот на бизнисот. Колку и да се двоумиме дека одлуката нема да биде добра, ако се има во предвид дека бизнисот е негов или пак сака да се наследи на генерациите, лидерот нема да одлучи така лесно. Флесибилноста треба да се гледа и од аспект на менување на производот/услугата како и прелагодување кон средината.

6. Намалени трошоци – има во СБ, бидејќи, посебно во почетокот, членовите од семејството може да биде на работа повеќе саати и да работаат за помала плата, само за доброто на бизнисот. Прифаќајќи пониски плати отколку што ќе добијат на друго место членовите од семејството му помагаат на бизнис на подолг рок, но и со одложување на платите за време на криза од кеш пари.. Исто така може да се најдат членови од семејството на кои не им треба осигурување бидејќи во СБ работаат како парт тајмери, посебно во време на растот и на стабилизирање на бизнисот.

7. Претприемачки дух е родена особина на семејство за преземањето ризик со една доза на сигурност, која природно се рефлектира и кај децата.- Посебна предност е тоа што и децата живеат и растат во една средина каде успехите во бизнисот се добро дојдени но се спремни и за неуспеси. посебно во кратки стази. Затоа еден истакнат Американски бизнисмен има право кага вели дека успехот не се гледа само во тоа до каде ќе се качите, туку и по тоа како ќе се дигнеш кога си паднал.

8. Голема лојалност е посебна особина на овој вид на бизнисот, бидејќи лојалноста доаѓа во превид посебно во кризни моменти. Членовите од семејството вработени во бизнисот, но и другите членови кои можеби не се директно вклучени во бизнисот покажуваат голема лојалност и солидарност во сите моменти на работењето, а посебно во криза. Тие едноставно не се предаваат и бораат до последен момент затоа што се емотивно врзани за својот бизнис, што бизнисот индиректно влијае и во угледот на семејството.

9. Желбата за наследство присутна во секој СБ е посебна преност. Ако се има во предвид дека секој сака нешто да остави и на наредните генерации, тоа посебно ги мотивира основачите на СБ. Тие не штедат ништо не само да работаат добро и да бидат конкурентни во моментот, туку уште повеќе сакаат да направат нешто што ќе се остави на идните генерации. Од другата страна, и наследниците не ретко сакаат да го наследат бизнисот, па затоа тие и се ориентираат на таква професија.

10. Заедничките вредности градени во семејството и рефлектирани во бизнисот, не може во ни еден момент да се negliжира, туку тие треба да се истакнуваат. Семејствата во бизнисот гледаат можност да си создаваат богатство кое ќе трае кое со себе носи смисла на остварување и силно чувство на гордост која ќе се манифестира како заедничка вредност и култура. Кога се анализираат и се имаат во предвид напорите на нивните предци, тоа е силен мотиватор за сегашните и за наредните генерации да станат повереници на СБ и да го развијат истиот до нови квалитети а со тоа да го истакнат бизнисот и семејството како заедничка вредност.

ЗАКЛУЧОК

Имајќи во предвид се тоа што беше изнесено, може да се каже дека СБ преставуваат ЕЛИТА во бизнис заедницата и тоа како акроним на следните зборови: Екселантно, Лојалност, Иницијатива, Традиција, Ангажираност.

Екселантано тие ги извршуваат сите работи и обрски, но и даваат се од себе само да бизнисот цвети. Тие се добар пример како треба да се работа во секое време и во секаква ситуација. Производот или услугата сакаат да го пружат на најдобар можен начин, но и клиентите знаат да ги почитуваат.

Лојалност не треба да се дискутира во услови на СБ, бидејќи бизнисот е нивно богатство, и тие мора да бидат максимално лојални. Лојалноста ќе дава чувство на сигурност директно или индиректно и кај другите членови и вработени. Лојалноста е конкурентна предност и во кризните моменти на работењето на бизнисот. Тие мора да бидат лојални и да работаат во бизнисот и кога работите не одат као што се посакува.

Иницијативата е присутна секогаш во СБ, бидејќи секогаш трагаат по нешто ново, по добро, поуспешно и поконкурентно. СБ бизниси најдобро ја знаат пораката на Арвин: Бизнисот треба да се развива или ќе умре. Стагнирањето е првата фаза на умирање.

Традиција се пренесува од генерација во генерација и таа не е никогаш под знак на прашање. Добрите практики ќе продолжуваат да се негираат.

Ангажираност е особина на СБ, бидејќи сите се посветени во сите потенциали не гледајќи во време и во вложен труд.

Од се што беше кажано може да се заклучи дека СБ навистина преставуваат конкурентна предност во споредба со другите форми на бизниси, но и во овоа прилика не треба да се забораваат и големиот број на недостатоци кои се јавуваат во СБ.

Една од нив е и поголемото ниво на конфликти кои се јавуваат кај овој вид на бизнис. Ако се перцептира конфликтот како нешто природно и како шанса за нови креативни идеи, тогаш и тој ќе дава компаративно предност во работата на СБ. За конфликтот оваа правило вреди само до ниво колку што тој може да се менаџира.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Barry, B. 1975, "The Development of Organization Structure in the family Firms", *Journal of General Management*,
2. Chrisman, J., Chua, J., & Litz, R., 2003, Commentary: A unified perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*.
3. Делвина Крлуку, 2012, Допринес во дефинирање на Семејниот бизнис, Конференција во Созопол, Бугарија
4. J. Kosta., 2003, Бизнис во семејна сопственост, Скопје
5. James J. Chrisman, Jess H. Chua, Pramodita Sharma, 2003, "Current Trend and Future Direction in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm", Coleman,
6. John L. Ward, Craig E. Aronoff, 1990, Just What Is A Family Business? *Nation's Business*,
7. Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollum Hampton, Ivan Lansberg, 1997, "Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business", Cambridge, Massachusetts, USA, Harvard Business School Press,
8. Kraleв T., 2010; Менаџмент на претприемачкиот бизнис, Факулте за Туризам, Скопје
9. Коста Јовчевски, 2003, „Бизнис во семејна сопственост- избор на законската структура“ труд од симпозиумот „Стопански и регионален економски развој, семејни бизниси и здружување“ Скопје
10. Lansberg I. 1988, The Succession Conspiracy, *Family Business Review*, 1 (2)
11. Nancy Bowman-Upton, 2000, Transferring Management in the Family-Owned business“,
12. Rosenblatt, P. C., de Mik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985), *The family in business*, Jossey Bass, San Francisco.
13. S. Vobek., 2003, „Менаџмент на мал бизнис“, Скопје
14. Werner Havenga, 2004 „Analysis of conflict-handling styles used by owners/managers of family SME's“, Appenzell Switzerland,

15. Westhead, P., & Cowling, M., 1998, Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*,
16. Ward, J. L ,1987, "Keeping the Family Business Healthy- How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership"
17. Wendy C. Handler, 1989, Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business, *Family Business Review*, vol, II, No 3
18. <http://www.openforum.com/idea-hub/topics/the-world/article/7-advantages-of-a-family-business-1>
19. <http://www.kpmg.com/Ca/en/WhatWeDo/KPMG-Enterprise/Centre-for-Family-Business/Documents/Competitive%20Advantage.pdf>

МЕНАЦИРАЊЕ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО КРИЗА

UDK 005.59:005.21

М-р Фросина Николовска

СОУ „Перо Наков“, Куманово

frosinik@yahoo.com

М-р Мила Жибак

СОУ „Перо Наков“, Куманово

milazibak@yahoo.com

М-р Мартина Крстевска

krstevska_martina@yahoo.com

АПСТРАКТ

Во услови на чести економски кризи, кога голем број на претпријатија се соочуваат со неликвидност, многу е важно, врз основа на индикаторите на постоење на кризата, навремено да се препознае истата, да се откријат вистинските причини за настанување на кризата и да се превземаат адекватни мерки од страна на менаџментот на претпријатието за надминување на кризата.

Оценката на реалната состојба на претпријатието во криза и проценката на можностите за надминување на кризата се врши врз основа на анализа на состојбата на претпријатието во криза која ги интегрира информациите добиени од ревизија на работењето на претпријатието, анализата на финансиската состојба направена врз основа на финансиските извештаи и анализата на човечките ресурси.

Правилната оценка на состојбата на претпријатието во криза, понатаму е основа за успешно управување со претпријатието во услови на криза, за правилен избор и комбинирање на стратегиите за надминување на кризата и основа за искористување на можностите кои државата ги превзема како пакет на политики препорачан од Small Business Act – SBA кој е усвоен од ЕУ во 2008 год.

Цел: Актуелизирање на постапките за навремено откривање на кризата во претпријатијата. Методологијата која се применува во изработка на трудот се базира на примена на стручна КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА, стручни извештаи како резултат на претходно истражување, квалитативни и квантитативни методи и интернет.

Клучни зборови: *Криза во претпријатие; фази, причини и индикатори на криза.*

ABSTRACT

In terms of frequent economic crises, when a number of companies facing insolvency, it is very important, based on indicators of the existence of the crisis, to recognize it on time, to discover the real reasons for the occurrence of the crisis and to take adequate measures by the management of the company to overcome the crisis.

The evaluation of the real situation of the company in crisis and assessing options for overcoming the crisis is based on analysis of the situation of the company in crisis that integrates information from the

audit of the company, analysis of financial condition based on the financial reports and analysis of human resources.

Proper assessment of the condition of the company in crisis remains the basis for successful management company in crisis, the proper selection and combination of strategies to overcome the crisis and a basis for exploiting the opportunities which the state has taken as a package of policies recommended by the Small Business Act - SBA adopted by the EU in 2008.

Objective: Revising procedures for timely detection of crises in enterprises.

Methodology used in making paper is based on the application of scientific literature, expert reports as a result of previous research, qualitative and quantitative methods and the Internet.

Keywords: *crisis in the enterprise, stages, causes and indicators of crisis.*

КРИЗА ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Честите економски кризи изразени преку монетарната нестабилност, намалувањето на побарувачката, зголемувањето на трошоците на работењето, енергетските кризи, неможноста да се следат брзите технолошки промени и сл., доведуваат голем број стопански субјекти во состојба да не се во можност да ги сервисираат своите долгови. Покрај неликвидноста, за овие претпријатија се карактеристични и кумулираните загуби и кризи во поглед на готовинските текови.

Кризата во претпријатието се карактеризира со намалување на ресурсите на претпријатието како последица на ослабнување на неговата способност за адаптација кон одредени сегменти од окружувањето во кое тоа делува и работи. Всушност, во условите на криза претпријатието се наоѓа во состојба во која се загрози целите од витална важност за претпријатието т.е. егзистенцијалните цели и тоа:

- Ликвидноста, т.е. финансиската рамнотежа,
- Остварувањето на минимална добивка, т.е. покривање на трошоците,
- Обновувањето и зачувувањето на основните предуслови за успех.

Кога егзистенцијалните цели се загрози, тогаш претпријатието се наоѓа во ситуација која не само што е опасна по ликвидноста на целото претпријатие или на некои негови делови, туку и посредно или непосредно претставува опасност по опстанокот на претпријатието.

Финансиската криза во претпријатието се јавува кога тоа ја губи или ја изгубило платежната способност, т.е. станува презадолжено. Платежната неспособност се јавува кога должникот привремено или постојано, целосно или делумно не може да ги исполни своите обврски. При тоа, претпријатието не поседува деловни резерви и не може да добие кредит од банките. Ако недостатокот на тековните средства трае подолго од шест недели може да се каже дека претпријатието е платежно неспособно. Несообразноста на финансиското работење на претпријатието со нејзините деловните задачи е сопирачки фактор на вкупните деловни активности. Доколку таа несообразност потрае подолго време, може во целост да го запре процесот на работењето на претпријатието и да доведе до негово ликвидирање.

ФАЗИ ВО ЕСКАЛАЦИЈА НА КРИЗАТА

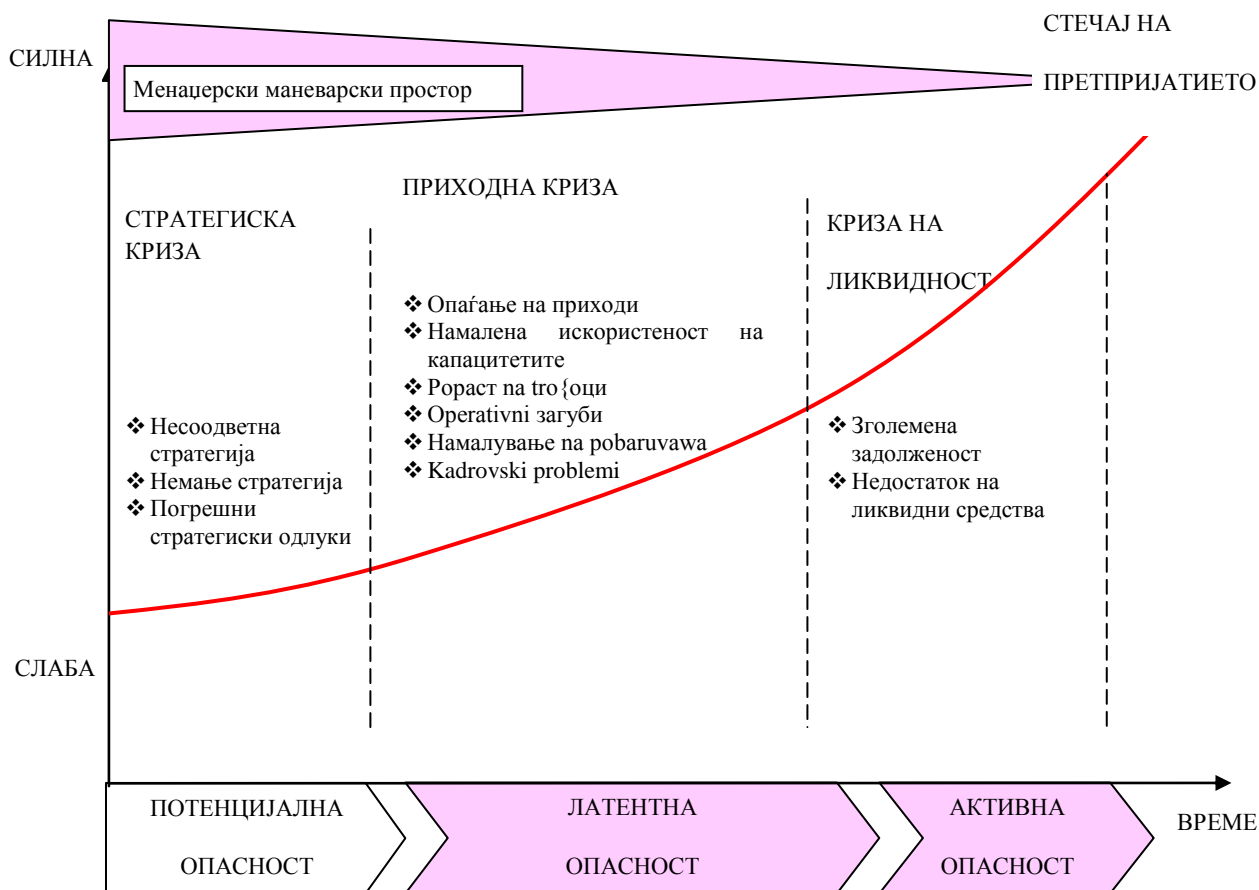
Праксата покажува дека кризата кај претпријатијата има сличен тек без оглед на нивната големина. Дури може да се каже дека претпријатијата навреме ја „почувствуваат“ кризата, но ова чувство обично го игнорираат. Кога кризата на ликвидност ќе го достигне својот максимум претпријатието оди во стечај. За да се избегне стечајот неопходно е кризата навреме да се препознае и да се надмине пред да дојде во својата завршна фаза.

Прва фаза: Стратегиската криза најчесто е клучна причина за аномалиите во економскиот развој на претпријатието. Во оваа фаза сеуште не се загрозуваат потенцијалите и приходот на претпријатието, но се појавуваат првите знаци на криза: се намалуваат пазарните удели, стручните лица го напуштаат претпријатието, деловното окружување се менува, а претпријатието воопшто не реагира на промените или неговата реакција е несоодветна.

Втора фаза: Приходната криза настанува кога претпријатието остварува загуби при што неговиот сопствен капитал се намалува многу брзо. Се намалува искористеноста на капацитетите, опаѓа продажбата, а се зголемуваат трошоците. Во ова фаза често се случува да дојде до формирање на различно мислење на банките и претпријатието кое се уште е оптимистичко во поглед на потребите за санирање на претпријатието. Од друга страна, банките веќе укажуваат на ризичност на поделните вложувања во ваквото претпријатие кое вообичаено оди кон кризата на ликвидност.

Трета фаза: Криза на ликвидност е состојба на акутна платежна неспособност. Многу често ваквиот абнормален развој на претпријатието доцна се препознава при што опстанокот на претпријатието е реално загрозуван. Доколку не се пронајдат начини да се надмине кризата на ликвидност претпријатието оди во стечај.

ЈАЧИНА НА КРИЗАТА



Извор: Shime Ivanjko, „Kriza podjetja“, Podjetje in djelo, Ljubljana, 1997г.

ПРИЧИНИ (ФАКТОРИ) ЗА НАСТАНУВАЊЕ НА КРИЗАТА

Кризите во претпријатието скоро никогаш не се монокаузални и не настануваат под влијание само на еден причинител. Настанувањето на кризата има повеќестепен причинско-последователен карактер. Дејствувањето на факторите кои ја предизвикуваат кризата на едно ниво, најчесто се рефлектира и на другите нивоа на деловната активност на претпријатието.

Кризите вообичаено се последица на грешки во деловната стратегија. Имено деловниот успех или неуспех на претпријатието зависи од окружувањето и способноста на претпријатието брзо и ефикасно да реагира на технолошките, маркетиншките и другите промени кои ги бара пазарот. Постојаните промени се единствената континуирана појава во окружувањето. Доколку претпријатието не е во можност да држи чекор со промените и да изврши краткорочно прилагодување кон изменетите услови на деловното работење, тогаш неговата нефлексибилност станува причина за настанување на кризата.

Потенцијална опасност за настанување на кризата постои и во случај кога на некоја од поврзаните претпријатија или стратешки деловен партнер му се заканува затварање поради настанатите загуби и неликвидност. По системот на „*домино ефект*“ во ваков случај настанува прелевање на кризата.

Организациските грешки исто така можат да предизвикаат или да ја влошат уште повеќе проблематичната ситуација во претпријатието и тоа пред да настанат финансиските проблеми кои го загрозуваат опстанокот на претпријатието.

Општо гледано се разликуваат два вида причини за настанување на кризата:

- Екстерни (егзогени) причини и
- Интерни (ендогени) причини

Егзогените фактори се надворешни фактори или фактори од окружувањето врз кои претпријатието не може директно да влијае (елементарни непогоди, високи царини и даноци, измени во законската регулатива, презаситеност на пазарите, промени во структурата на меѓународниот пазар, зголемување на барањата на купувачите, технолошки развој и др.)

Оние претпријатија кои имаат јасен концепт во врска со промените кои настануваат во окружувањето, имаат и поголеми шанси да се заштитат од промените, а со тоа и од евентуалната криза. Промените во окружувањето не можат да се сопрат, но можат да се искористат доколку на нив правовремено се реагира. Цел на таа реакција е да се создаде организација која може да се адаптира на промените. На тој начин претпријатието ќе биде чекор пред конкуренцијата, ќе се заштити од кризните потреси, а промените ќе бидат шанса за негов успех.

Ендогените фактори по правило се грешки на менаџерите. Тие се предизвикани и може низ консеквентен систем на контрола благовремено да се препознаат и елиминираат. Но, од друга страна, менаџерите ги затвораат очите пред сопствените грешки бидејќи тие најтешко се признаваат и обично се префрлаат на други.

Вообичаено, настанувањето на кризата во претпријатието е последица на истовремено дејствување на повеќето фактори, поради што за надминувањето на кризната состојба потребни се посебни постапки и посебни ресурси.

ИНДИКАТОРИ НА КРИЗА

Индикатори се параметри кои ја сигнализираат потенцијалната криза секогаш кога постои нивно отстапување од определена средна вредност. Претпоставка е дека пореметувањата кои укажуваат на криза не настануваат случајно и одеднаш, туку се резултат на постепено влошување на стопанските околности или околностите во претпријатието. Определени индикатори можат уште во раниот стадиум да ја сигнализираат деловната криза во претпријатието.

Сите индикатори можеме да ги групираме зависно од подрачјето во кое се јавуваат на:

- индикатори од претприемничкото подрачје,
- индикатори од финансиското подрачје,
- индикатори од пазарното подрачје,
- индикатори од кадровскиот сектор.

Табела бр. 1 Индикатори на криза

Индикатори на криза според подрачјето на деловната активност				
Претприемничко подрачје	Финансиски менаџмент	Подрачје на пазар од аспект на побарувачи	Подрачје на пазар од аспект на добавувачи	Кадровско подрачје
- влошени локациски услови - проблеми со големината на претпријатието - застарени машини и опрема - неискористени капацитети - преголеми залихи - низок обрт на залихи - недостаток на иновации	- опаѓање на приходи - ослабување на готовински текови - намалување на финансискиот резултат - намалување на ликвидност - зголемување на опомените и затезните камати за неизмирените обврски	- намалување на побарувачката - појава на супститутивни производи - недостаток на иновации - пораст на бројот на рекламации и замени на производи	- скратување на роковите на плаќање - раскинување на договори - грешки при начување - доцнење на испораките - пораст на рекламации	- намалување на работен учинок - опаѓање на мотивацијата - пораст на откази - пораст на боледувања - лоша проценка на кадровските способности - нарушени меѓучовечки односи

Извор: Senić Radoslav, „Krizni menadžment“, BMG, Beograd, 1996

Во состојба на криза најбитно е рано препознавање на индикаторите и откривање на причините за настанување на кризата, а потоа спроведување на анализа и примена на стратегии за надминување на кризата.

АНАЛИЗА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Многу често во пракса, симптомите на лошото работење се занемаруваат од страна на раководителите сè додека тие не се развијат во сериозни проблеми. Речиси по правило, многу мал број раководители реагираат на првите знаци на влошување на работењето и на најавата на кризата. Најчестата грешка која вообичаено ја прават раководителите на почетокот на појавата на кризата е земање на кредити од банки, со што всушност ги кредитираат слабостите во претпријатието и уште повеќе ја продлабочуваат кризата. Ако раководителите од средните нивоа на раководење и добрите специјалисти почнат да го напуштаат претпријатието тогаш кризата веќе го зафатила претпријатието. При тоа, сосема е погрешно да се извлече заклучок дека кризата настанала затоа што отишле стручните кадри од претпријатието, бидејќи токму стручните кадри се најдобрите познавачи на вистинската состојба и го напуштаат претпријатието пред кризата да се манифестира во полна мера и да го доведе во прашање постоењето на претпријатието. Најмалку две третини од сите кризни состојби во работењето на претпријатијата се предизвикани од интерни фактори или поточно од лошото раководење на раководниот тим, кое може да биде резултат на незнаење и некомпетентност, недостаток на визија, непознавање на приоритети, автократско раководење, ненавремена адаптација на организациската структура на претпријатието и сл. Еден од битните

фактори кои ја условуваат успешноста на реорганизацијата е и проценката и разместувањето на вработените во претпријатието и регрутирање и избор на нови вработени.

ИСТРАЖУВАЊЕ НА МЕНАЦИРАЊЕТО НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО ЕВРОПСКА УНИЈА ВО ВРЕМЕ НА КРИЗАТА ЗА ОДРЖУВАЊЕ НА НИВНАТА КОНКУРЕНТНОСТ

Врз основа на анализирање на извештајот на Европската фондација за подобрување на животните и работните услови, изготвен за време на светската економска криза, на тема „ МСП во време на криза, вработување, индустриски односи и локални партнерства“ може да се заклучи дека МСП играат важна улога во националните економии во ЕУ и опфаќаат значителен удел од вработеноста во сите земји. Меѓутоа, кризата имаше силно влијание врз МСП во некои земји поради што многу претпријатија престанаа со работа со што се намали вкупното ниво на вработеност во овие типови претпријатија (на пример во Унгарија и Ирска). Во други земји не се случила значителна промена во периодот помеѓу 2007 и 2009 година што се однесува до нивоата на вработеност (на пример во Германија и Холандија). МСП претставуваат витален дел од економијата на ЕУ со тоа што опфаќаат повеќе од 99 % од сите претпријатија во ЕУ, две третини од работните места во приватниот сектор и придонесуваат повеќе од половина на додадената вредност. Меѓутоа, МСП се соочуваат со специфични тешкотии во однос на нивната големина: имаат ограничени финансиски и временски ресурси и затоа тешко инвестираат во обука и развој на нивната работна сила. Повеќе се засегнати со проблеми како што се високите нивоа на бирократија и доцната исплата од клиентите. Неодамна, економската криза силно ги погоди МСП во скоро сите земји-членки на ЕУ бидејќи имаат помалку ресурси за да се справат со последиците од кризата. Увидувајќи дека МСП се соочуваат со специфични тешкотии, ЕУ го усвои Актот за мали претпријатија (Small Business Act – SBA) во 2008 година којшто содржеше амбициозен пакет политики наменети за поддршка на интересите на МСП. Спроведувањето на SBA во првата година од неговото постоење беше фокусирано на: намалување на административниот товар за МСП; подобрување на пристапот до финансии и до пазари; и промовирање претприемништво. Една неодамна преземена иницијатива од страна на социјалните партнери на ниво на ЕУ претставува заеднички проект по иницијатива на Европската конфедерација на синдикати (ЕКС) (European Trade Union Confederation – ETUC) и Европската унија на занаетчи и мали и средни претпријатија (UEAPME) којашто има за цел да ги идентификува заедничките економски и социјални грижи помеѓу синдикатите и МСП, вклучувајќи го регионалниот и локалниот развој и неговото влијание врз МСП. Владите на многу земји воспоставиле мерки да им помогнат на МСП да ја преживеат кризата. Мерките вклучуваат привремено снижување на данокот на добивка за МСП во Шпанија и иницијативи за помош на МСП за воведување промени и концентрирање на истражување и развој во Германија, Италија и Романија. Меѓутоа, аналитичарите во некои земји сметаат дека мерките не одат доволно далеку или не се доволно ефикасни. Социјалните партнери во повеќето земји се исто така свесни за тешкотиите со кои се соочуваат МСП. Иницијативите на социјалните партнери за помош на МСП содржат заеднички иницијативи како што е ревизија на договорите со скратено работно време во Германија, ревизија на францускиот систем на делумна невработеност, кои сега предвидуваат повисоки стапки на исплата за вработените во МСП, како и специфична иницијатива за создавање работни места во секторот на градежништво во Ирска во кој е опфатен значителен број МСП. Иницијативите коишто ги спровеле здруженијата на работодавачи главно се концентрираат на активности за поддршка на различни полиња (обука, намалување на данокот, јавни набавки, пристап до финансии). Мрежите и локалните партнерства се исклучително важни за МСП како начин да им се помогне при одржување вработеност и да се понуди обука за нивната работна сила. Зачестеноста и типот на мрежи се разликуваат низ ЕУ во опсег од деловни здруженија коишто обезбедуваат поддршка за одредена група на МСП до јавно финансирани мрежи и проекти за соработка меѓу самите МСП. Примерите за локални партнерства ја вклучуваат шемата во Германија којашто им овозможува на МСП меѓусебно преместување на персоналот според подемите и падовите во побарувачката со што се избегнуваат отпуштања од работа, како и шемата во Унгарија којашто промовира создавање работни места на регионално ниво во рамките на

договорот меѓу локалната влада, националната влада, социјалните партнери, претпријатијата и други заинтересирани страни. Грижите на работодавачите коишто ги претставуваат МСП се фокусираат на области како што е конкурентноста на МСП, која пак како последица е поврзана со намалување на бирократијата, зголемување на пристапот кон кредити и намалување на даноците и другите видови трошоци, како што се придонесите за социјално осигурување, додека синдикатите нагласуваат дека политичките мерки треба да ги земат предвид условите за вработување и охрабрувањето промоција на застапништво на вработените во малите претпријатија. И двете страни се согласуваат околу важноста од развој на вештини и потреба од поддршка за создавање работни места. Специфичната ситуација и потребите на МСП треба да бидат во преден дел на политиката на ЕУ за индустрија, конкурентност и вработување со оглед на клучната улога што МСП ја играат во европската економија. Треба да се сторат напори, прво на ниво на ЕУ, а подоцна на национално ниво, за да им се овозможи на МСП да се стекнат со потребната флексибилност за ефикасно работење и за премостување на привремените тешки ситуации. Постои потреба да се овозможи МСП да имаат лесен пристап до различни иницијативи за поддршка финансирани од владите за создавање работни места и развој на деловни активности. Иако националните влади веќе се свесни за прашањата со коишто се соочуваат МСП и многу земји воспоставиле мерки наменети за да им помогнат да добијат пристап до кредити, да пресечат црвена лента и, општо земено, да го направат животот полесен за нив, застапничките тела на МСП во многу земји докажуваат дека овие системи не се соодветно развиени. Затоа, треба да се поттикнат националните влади да заземат проактивен став за помош на МСП, особено во време на криза, со цел да им се овозможи на МСП да работат ефикасно, да продолжат со иновации и да не бидат присилени на банкрот. Социјалниот дијалог може да игра важна улога во подобрувањето на работната средина. Треба да се охрабрат националните влади за да развијат форуми во кои претставници на вработените и работодавачите од МСП ќе можат да ги искажат грижите и потребите на МСП и да работат со владите за развивање политички решенија.

ЗАКЛУЧОК

Ревизијата на работењето, анализата на финансиските извештаи и анализата на човечките ресурси треба да овозможат скенирање на моменталната состојба на претпријатието, детектирање на причините за таквата состојба и да укажат на можните правци и ресурси за надминување на кризата во претпријатието.

Откако ќе ја оцени финансиската состојба кризниот менаџмент ја планира идната активност на фирмата, неопходните ресурси за реализација на планираната активност и приходите што ќе се остварат со таа активност. При тоа особено е битно предвидувањето на финансиските потреби да се фокусира на:

- колку финансиски средства и се потребни на фирмата за определен временски период;
- колку финансиски средства фирмата ќе заработи во истиот временски период;
- колку од потребните средства во истиот временски период фирмата ќе треба да обезбеди од екстерни извори на финансирање;

Менаџментот треба да донесе одлука кои стратегии ќе ги примени за надминување на финансиската криза и како да ги обезбеди потребните средства при што ќе ја има во предвид задолженоста на претпријатието (можноста да одговори на дополнителните долгови) и условите на финансискиот пазар. Исто така менаџментот треба да ја рedefинира и севкупната деловна политика и да ја прилагоди на вонредните услови во кои се наоѓа претпријатието при што ќе ги искористи сите можности од пакетот на политики препорачан од Small Business Act – SBA кој е усвоен од ЕУ во 2008 год. за одржување на конкурентноста на претпријатието во услови на криза.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Европската фондација за подобрување на животните и работните услови „ МСП во време на криза, вработување, индустриски односи и локални партнерства“, превземено на 26.04.2012 г <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/49/en/1/EF1149EN.pdf>
2. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions “The impact of the crisis upon SMEs” visited at 26.04.2012
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/49/en/1/EF1149EN.pdf>
3. **Pittaluga Rodolfo Jr.**, „*U.S. Bankruptcy/Insolvency laws and foreign bankruptcy proceedings*“, Boston Law School, October 2000
4. **Ranković J.**, „*Upravljanje finansijama preduzeća*“, Beograd, 1992.
5. **Samuels J.M., Brayshaw R.E., Craner J.M.**, „*Financial statement analysis in Europe*“, London, 1995
6. Senić Radoslav, „*Krizni menadžment*“, BMG, Beograd, 1996
7. Shime Ivanjko, „*Kriza podjetja*“, Podjetje in djelo, Ljubljana, 1997г.
8. **Sudarsanam S. i J.Lai**, „*Corporate financial distress and turnaround strategies: An empirical analysis*“, *British Journal of Management*, 2001
9. Trajkoski Branko: „*Деловни finansii so finansiski menaxment*“, Ekonomski fakultet- Prilep, 2002 г., str.31

УПРАВУВАЊЕ СО ФИНАНСИСКИТЕ ПЛАСМАНИ

UDK 658.14/.17

Вон. проф. д-р Маријан Стевановски

МИТ Универзитет – Скопје

marijan.stevanovski@gmail.com

АПСТРАКТ

Најголемиот дел од средствата организациите од доменот на стопанството ги ангажираат во процесот на репродукцијата, за остварување на производството и прометот на производи и услуги. Пласирањето на финансиските средства е работа својствена на финансиските организации односно институции. Тие ги мобилизираат слободните парични средства и вршат нивното пласирање во форма на кредити до разни корисници. Меѓутоа, и компаниите вршат финансиско пласирање со цел преку користењето на слободните парични средства да го зголемат приносот од капиталот.

Со финансиските пласмани настануваат одредени промени во активата на билансот на состојбата на организацијата што ги врши вложувања, при што еден дел од нејзините парични средства се трансформираат во побарувања (за разлика од вложувањата во процесот на репродукцијата при кои паричните средства се трансформираат во реални добра во постојани средства или разни видови залихи). Наспроти тоа, во организацијата што се јавува како корисник на средствата, тие претставуваат извори на средства и предизвикуваат промени и во активата и во пасивата на билансот на состојбата, зголемувајќи ги паричните средства во активата, а истовремено и обврските во пасивата.

Како и при вложувањата во процесот на репродукцијата, така и при финансиските пласмани, основен мотив на вложувањата на капитал е максимирањето на нето-добивката. Меѓутоа, ова цел кај некои видови финансиски пласмани се остварува посредно, преку стимулирање на купувачите за проширување на соработката со претпријатието, за зголемување на обемот на набавките, што има поволен одраз и врз искористувањето на производствените и продажните капацитети на компанијата што го врши финансиското пласирање.

Клучни зборови: *Пласмани, финансии, мобилизација, финансиски, организации, институции, актива, пасива, репродукција.*

ABSTRACT

Most funds organizations in the field of economy engage in the process of reproduction, to achieve production and marketing of products and services. The placing of funds is a matter proper to financial organizations or institutions. They mobilize free cash and made their placing in the form of loans to various users. However, performing financial companies placing an order through the use of available funds to increase the yield of the capital.

Financial placements occur some changes in the assets of the balance sheet of the organization that carries out investment, with a portion of its cash assets transformation in claims (as opposed to investments in the process of reproduction in which the funds are converted into real goods fixed assets or various types of supplies). In contrast, the organization that emerges as a beneficiary of the funds, they are sources of funds and cause changes in assets and liabilities at the balance sheet, raising funds in assets, while liabilities and obligations.

Incentives for financial companies are placing different. Some of them are identical with those of investment in the process of reproduction, but there are motifs that are specific to certain types of financial investments.

As with investments in the process of reproduction, and the financial investments, the main motive of investment capital is maximize of net profits. However, this order for some types of financial investments is accomplished indirectly by stimulating buyers to expand cooperation with the enterprise, to increase the volume of purchases, there is a favorable reflection on the utilization of production capacity and sales company that performs financial placement.

Keywords: *loans, finance, mobilization, financial organizations, institutions, assets, liabilities, reproduction.*

ВОБЕД

Најголемиот дел од средствата организациите од доменот на стопанството ги ангажираат во процесот на репродукцијата, за остварување на производството и прометот на производи и услуги. Пласирањето на пари е работа својствена на финансиските организации односно институции. Тие ги мобилизираат слободните парични средства и акумулацијата и го вршат нивното пласирање во форма на кредити на разни корисници. Меѓутоа, и останатите компании вршат финансиско пласирање, во помал обем, со цел преку користењето на слободните парични средства да го зголемат приносот од капиталот.

Преку финансиското пласирање настануваат одредени промени во активата на билансот на состојбата на компаниите што ги врши вложувања, при што еден дел од нејзините парични средства се трансформираат во побарувања (за разлика од вложувањата во процесот на репродукцијата при кои паричните средства се трансформираат во реални добра во постојани средства или разни видови залихи). Напротив тоа, во компанијата што се јавува како корисник на средствата, тие претставуваат извори на средства и предизвикуваат промени и во активата и во пасивата на билансот на состојбата, зголемувајќи ги паричните средства во активата, а истовремено и обврските во пасивата.

Симплифицирано, финансиските пласмани се дефинираат како вложување на парични средства од страна на една компанија во друга. Компанијата што ги вложува, се здобива со побарувања од компанијата што се јавува како корисник на тие средства.

Мотивите на компаниите за финансиски пласмани се различни. Некои од нив се исти со оние на вложувањата во процесот на репродукцијата, но постојат и мотиви кои се специфични за одделни видови финансиски пласмани.

Како и при вложувањата во процесот на репродукцијата, така и при финансиските пласмани, основен мотив на вложувањата на капитал е максимирањето на нето-добивката. Меѓутоа, ова цел кај некои видови финансиски пласмани се остварува посредно, преку стимулирање на купувачите за проширување на соработката, за зголемување на обемот на набавките, што има поволен одраз и врз искористувањето на производствените и продажните капацитети.

Финансиските пласмани што ги вршат компаниите можат да бидат различни. Во зависност од должината на времето на врзувањето на капиталот финансиските пласмани можат да бидат краткорочни и долгорочни. Како долгорочни се сметаат оние пласмани чие време на врзување е подолго од една година, додека финансиските пласмани со време на врзување на капиталот од една година се сметаат за краткорочни финансиски пласмани.

Меѓу позначајните видови финансиски пласмани спаѓаат:

- Депозитите во банките,
- Вложените средства во други компании,

- Дадените кредити и
- Купените хартии од вредност.

Во продолжение ќе бидат изнесени специфичностите на одделните видови финансиски пласмани.

ДЕПОЗИТИ ВО БАНКИ

Депозитите во банките се еден од најзастапените видови финансиски пласмани. Тие можат да бидат: *пари и депозити по видување и орочени депозити*.

Средствата на компанијата што се повремено надвор од процесот на репродукција (во форма на пари), обично се сметаат како неискористени средства. Меѓутоа, ваквото сфаќање, кое би можело да се однесува за парите во касата (чиј износ се минимални), не би можело да се однесува и за парите што се на жиро сметките (и на тековните сметки) на претпријатијата, поради фактот што нивните позитивни салда се доверуваат на комерцијалните банки на располагање, како средства по видување и за нив од банката се добива определена камата. Освен готовите пари на жиро-сметката во банките, по видување можат да бидат депонирани и некои други средства на компанијата.

Парите и депозитите по видување спаѓаат во финансиските пласмани на кои се остварува принос по најниска каматна стапка. Тоа е најголемиот недостаток на овие финансиски пласмани. Од друга страна, поради високиот степен на ликвидност, овој вид на финансиски пласмани има големи предности над другите видови вложувања.

Орочените депозити, како еден вид на финансиски пласмани, обезбедуваат релативно поголем принос (камата) и имаат висок степен на сигурност. Меѓутоа, овие депозити се карактеризираат со недоволна приспособеност кон потребите на компанијата, поради обврската и правото на банката, враќањето на средствата да го дочека истекот на договорениот рок.

Орочените депозити можат да бидат:

- Орочени депозити на неопределено време со отказан рок и
- Орочени депозити на определено време.

Како орочени депозити на неопределено време со отказан рок се сметаат средствата депонирани во банката, со кои депонентот може да располага дури по истекот на договорениот рок од денот кога по писмен пат ќе и го откаже на банката својот депозит. Како депозит орочен на определено време, пак, се смета оној, со кој депонентот може да располага по истекот на времето што е договорено при депонирањето на средствата.

При депонирање на слободните парични средства, особено при нивното орочување, компанијата треба да води сметка за времето за кое средствата ќе бидат орочени, за да не се случи со депонирањето на средствата на определено време да се ограничи користењето на истите кога на компанијата и се потребни.

ВЛОЖУВАЊЕ СРЕДСТВА ВО ДРУГИ КОМПАНИИ

Вложување на средствата во друга компанија се врши врз основа на договор меѓу компаниите за остварување на некои заеднички цели. Со договорот се утврдува намената на средствата, времето на користењето, начинот на враќањето на средствата, висината на надоместокот за вложените средства, критериумите за распределба на заедничкиот финансиски резултат, прашањето за поднесување на ризикот и покривање на евентуалните загуби и др.

Корист од заедничките вложувања можат да имаат двете компании: вложувачот, на тој начин обезбедува поцелосно искористување на средствата и зголемување на приносот на

сопствениот капитал, а корисникот на таков начин доаѓа до средства што му се потребни. Притоа, дел од ризикот тој го префрла на компанијата чии средства се пласирани во заедничката работа.

КРЕДИТИРАЊЕ НА ДРУГИ КОМПАНИИ И НА ПОТРОШУВАЧИТЕ

Од средствата со кои располагаат компаниите можат да даваат кредити на други правни и физички лица. Целта на ваквото кредитирање не е остварување на камата, туку пред се, зголемување на обемот на продажбата, искористување на расположивите производствени и продажни капацитети, намалување на деловните расходи, а преку тоа и зголемување на нето-добивката. Водејќи сметка за изворите на средствата компанијата ја утврдува политиката на кредитирањето по кои ќе можат да се даваат кредитите.

Кредитите што ги даваат компаниите на други компании можат да бидат:

- Стоковни кредити, кои се даваат во вид на стока со одложено време на плаќање на продадената стока и
- Парични кредити, кои се даваат на други компании, обично на деловни партнери, во форма на пари, поради зголемување на производство и прометот, или за остварување на некои други заеднички економски интереси.

Со продажбата на стоки на кредит во голема мера се олеснува пласманот на стоките. Но, за таа цел компанијата треба да располага со слободни сопствени средства или, пак, ваквите средства да ги обезбеди од други извори. Стоковните кредити најчесто се краткорочни, но за некои видови производи, како што е случајот со продажбата на опрема на отплата во рати, кредитирањето може да биде и долгорочно.

Основен мотив за кредитирање на потрошувачите е да се зголеми обемот на продажбата, а преку поголемиот степен на искористување на капацитетите да се намалат производствените трошоци и да се остварат поголеми деловни резултати. За кредитирање на потрошувачите компанијата ги користи своите слободни средства или оние што за таква намена ќе ги обезбеди од банките. Кредитирањето на потрошувачите се врши за набавка на трајни добра за лична потрошувачка (мебел за домаќинство, машини за перење, фиржидери и друга опрема за домаќинството). Треба да се има предвид дека кредитите спаѓаат во редот на финансиските пласмани на кои можат да се остварат поголеми приноси од оние што се остваруваат на депозитите во банките. Но, затоа пак, и ризичноста на овие финансиски пласмани е поголема. За да се сведе ризикот на компанијата во помала мера е потребно да се оцени бонитетот на корисникот на кредитот, да се обезбеди некое средство за покривање на кредитното побарување, а за да не се доведе компанијата во положба на неликвидност, потребно е обемот и динамиката на слободните парични средства да бидат во согласност со обемот и рочноста на кредитирањето.

ПЛАСМАНИ ВО ХАРТИИ ОД ВРЕДНОСТ

Своите слободни парични средства компаниите можат да ги употребат за купување на хартии од вредност. Емисијата и продажбата на хартиите од вредност за компанијата претставува еден од изворите на капитал. Наспроти тоа, купувањето на хартии од вредност за претпријатието претставува финансиски пласман, еден начин на користење на неговите средства.

Мотивот за пласмани во хартии од вредност е остварување на определен принос на вложените средства. Тој принос би можел да биде фиксен (камата) или променлив (дел од добивката, дивиденда). Но, освен приносот што произлегува од вложени средства во купување на хартии од вредност, како принос од прометот на хартиите од вредност можно е да се јави и разликата меѓу набавните и продажните цени на хартиите од вредност. Оваа разлика некогаш може да биде и негативна.

Хартиите од вредност се прифатлив вид на финансиски пласман од две причини: првата, хартиите од вредност можат да се употребат како средство за плаќање, со кое се подмируваат обврските на компанијата, а втората, што со продажбата на хартиите од вредност на пазарот на хартии од вредност, компанијата може да оствари ликвидни средства тогаш, кога ќе посака или кога ќе бидат потребни.

СИГУРНОСТ И ПРИНОС ОД ВЛОЖУВАЊАТА

Средствата на компанијата што се даваат на користење на други во форма на финансиски пласмани, претставуваат дел од имотот на компанијата од која таа нема намера трајно да се откаже. Тие средства како повремено слободни се даваат на користење на други субјекти под услов да се вратат, според договорените услови за враќање. При одлучувањето за користење на средствата во форма на финансиски пласмани претпријатието користи повеќе критериуми, меѓу кои позначајни се следните:

- Сигурност во враќањето на средствата,
- Корисност на пласманот,
- Рок на враќање на средствата и
- Степен на приспособливост на пласманот кон потребите на компанијата.

При донесувањето на одлуката за финансиски пласмани најзначајно е секако, постоење сигурност за враќање на вложените средства. Сигурноста на финансиските пласмани зависи од повеќе околности, меѓу кои најголемо значење има видот на вложувањето. Имено, некои финансиски пласмани само по себе се посигурни од други. Така, на пример, краткорочните финансиски пласмани се посигурни од долгорочните, финансиските пласмани зад кои постојат гаранции од трети лица се посигурни од оние што не се обезбедени со гаранции итн. Сигурноста на финансискиот пласман, исто така, зависи и од финансиската моќ на корисникот на средствата. Од таа причина, при изборот на видот на финансискиот пласман, потребно е да се проверат сите околности што се од значење за сигурноста на враќањето на средствата.

Еден од критериумите за финансиски вложувања е корисноста на финансискиот пласман. Таа се огледа во големината на приносот што ќе се оствари со финансискиот пласман преку договорениот надоместок или преку цената на пласманот што ќе се постигне на финансискиот пазар, а потоа и преку позитивните влијанија што ги имаат финансиските пласмани врз односите со корисниците, врз степенот на користењето на сопствените производствени и продажни капацитети и др.

ИЗВОРИ ЗА ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА СРЕДСТВА ПРИ ФИНАНСИСКО ПЛАСИРАЊЕ

Средствата од компанијата што се користат за финансиски пласмани можат да бидат од краткорочни или од долгорочни извори. Должината на времето во кое определени средства се јавуваат како погодни за вложување е од големо значење при изборот на рочноста на финансискиот пласман. За обезбедување стабилност на финансирањето и ликвидност на претпријатието големо значење има усогласувањето на рочноста на финансиските пласмани со рочноста на изворите. Доколку при вложувањето не се оствари потребната усогласеност на финансиските пласмани со рочноста на изворите на средствата, а особено ако финансиските пласмани се со подолг рок од времето во кое средствата се наоѓаат слободни за користење, ваквите финансиски пласмани можат да ја нарушат ликвидноста и финансиската стабилност на претпријатието. Поради тоа, при изборот на видот на финансиските пласмани во поглед на рочноста треба да се води сметка за времето во кое тие средства ќе служат за таква намена.

И при најдоброто усогласување на финансиските пласмани со расположивите извори на средствата, од непредвидливи причини во текот на работењето може да дојде до промени на

финансиската состојба на компанијата, со што поранешните одлуки за финансиските пласмани, кои во моментот на донесувањето биле оценети како оправдани, во изменетите услови се покажуваат како несоодветни. Имајќи ги предвид ваквите ситуации како можни, при изборот на видот на финансиските пласмани и на условите под кои тие ќе се вршат, треба да се води сметка за прифаќањето на такви финансиски пласмани, што ќе бидат прилагодливи на променливите услови на работењето. Такви се финансиските пласмани кај кои постои можности за продажба, пред достасување на времето за наплата. На таков начин се обезбедува прилив на ликвидни средства во покус рок од рокот на кој гласи финансискиот пласман. Такви пласмани се пласманите во најголемиот број од хартии од вредност, како и орочените депозити на неопределено време со отказан рок.

ЗАКЛУЧОК

Компаниите во беспопштедната конкуренција преку која функционира деловниот свет, профитабилноста ја остваруваат не многу ретко со финансиски пласмани. Иако овој вид на дејност има второстепено значење (доколку компанијата се занимава со друга дејност надвор од финансиската) сепак обезбедува соодветно ниво на финансиска добивка. Во овој труд ги видовме неколкуте начини кои можат да послужат за подобрување на финансиското портфолио на компанијата.

Иако овој вид на вложувања имаат соодветно ниво на ризик, сепак со добро изработен финансиски план за финансиско вложување, нивото на профитабилноста нема да изостане. Финансиските менаџери при донесување на своите одлуки, одлучувањето го базираат врз сите можности кои им стојат на располагање како предизвик за подобрување на работењето и остварување на финансиски бенефити.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Bens, Daniel A., Venky Nagar and M.H. Franco Wong. "Real Investment Implication of Employee Stock Options Exercises", *Journal of Accounting Research* (May 2002), 359-406.
2. Core, John, and Wayne Guay. "Estimating the Value of Employee Stock Option Portfolios Volatility," *Journal of Accounting Research* (June 2004), 613-630
3. Marijan Stevanovski, "Finansiski menadzment", MIT Skopje, 2011.
4. MacDonald Elizabeth, "An Expensive Option", *Forbes* (August 16,2004), 116-117
5. Ou, Jane A., and James F.Jepen. :Analysts Earning Forecasts and the Roles of Earnings and Book Value in Equity Valuation", *Journal of Business Finance&Accounting* (April/May 2002), 287-316
6. Синиша Спасов, "Финансиски менаџмент" Економски факултет Скопје, 1998.

УЛОГАТА НА КОРПОРАТИВНАТА ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ ВО ПРОЦЕСОТ НА ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ

UDK 005.35:005.311.6

Маринела Тодоровска

Економски факултет – Прилеп

marinela.todorovska@gmail.com

АПСТРАКТ

Корпоративната општествена одговорност во денешни услови на стопанисување станува императив. Весниците, списанијата и книгите ги наведуваат бенефитите но, и ризиците кои произлегуваат од истата.

Профитабилните компании даваат голем допринос за општеството. Тие креираат работни места и помагаат во финансирањето на добросостојбата на целото население во државата. Главната задача на компаниите е креирање вредност и генерирање финансиски резултати во рамките на легислативната рамка на општеството во коешто оперираат. Но компаниите не работат само на пазарот, туку и во рамките на една култура, локална заедница и политички систем и дебатата околу корпоративната општествена одговорност се фокусира на улогата која компаниите ја имаат во овој поширок општествен контекст.

Верувањето дека корпоративната одговорност се исплаќа е многу привлечно, но не и секогаш вистинито. Дел од причините поради кои општествената одговорност не е секогаш исплатлива е тоа што само мал дел од потрошувачите знаат или се грижат за еколошкото и социјалното досие на компаниите. Во реалноста сите производи и услуги продолжуваат да се купуваат врз основа на цена, квалитет и погодност.

Врз основа на наведеното не може а да не се постави прашањето дали компаниите треба да бидат општествено одговорни и каков е импактот на општествената одговорност врз одлуките кои ги носат за нивното функционирање и управување.

Клучни зборови: *Општествена одговорност, одлуки, профитабилност.*

ABSTRACT

Corporate social responsibility in today's economic conditions becomes an imperative. Newspapers, magazines and books cover the benefits but also the risks arising from it.

Profitable companies give big contribution to the society. They create jobs and help in financing the welfare of the whole population of the country. The main task of companies is to create value and generate financial results within the legislative framework of the society in which they operate. But companies do not operate only on the market, but within a culture, local community and political system and the debate about corporate social responsibility focuses on the role that companies play in the broader social context.

By showing concern for the environment, human rights, community development and welfare of employees, companies increase their profitability and gain competitive advantage by appealing to the increasing number of socially and environmentally oriented consumers, investors and employees.

The belief that corporate responsibility pays is very attractive but not always true. Part of the reason why social responsibility is not always worthwhile is that only a fraction of consumers know or

care about environmental and social record of companies. In reality all products and services continue to buy based on price, quality and convenience.

Based on the above can not to question whether companies should be socially responsible and what the impact of social responsibility over decisions that brings about their operation and management.

Key words: *social responsibility, decisions, profitability.*

ВОВЕД

Корпорациите ширум светот се борат со новата улога која ја добиваат, а таа се однесува на задоволување на потребите на генерациите кои живеат во сегашноста без да се загрози способноста на генерациите кои доаѓаат да ги задоволат нивните потреби. Организациите се повикани да преземат одговорност за начините на кои нивните операции влијаат на општеството и природното окружување. Од организациите исто така се бара да ги имплементираат принципите на одржливост во начинот на кој ги работат своите бизнис активности. Одржливоста се однесува на активностите на организациите, кои типично се сметаат дека се доброволни, кои го демонстрираат вклучувањето на социјалните и еколошките прашања во бизнис операциите и интеракциите со стеикхолдерите.

Повеќе не е прифатливо за една корпорација да постигне економски просперитет а притоа да биде изолирана од групите кои се под влијание нејзините активности. Денес компаниите мора да ги остварат своите економски и финансиски цели а притоа да бидат и добри корпоративни граѓани. Тие мораат да ги остварат и приватните и општествените бенефити и за да го постигнат тоа потребно е да ги редизајнираат нивните рамки, правила и бизнис модели. Општествено одговорните компании постојано мора да ги ревидираат краткорочните и долгорочните агенди, за да бидат еден чекор пред предизвиците кои рапидно се менуваат.

Дополнително корпорациите мора да ги разберат начините на кои се согледуваат себе во односите со локалните и глобалните стеикхолдери. Квалитетот на врските кои компанијата ги има со своите вработени и останатите клучни стеикхолдери како што се потрошувачите, инвеститорите, добавувачите, јавноста и претставниците на властите, активистите и заедницата има круцијално значење за нејзиниот успех и способноста да одговори на конкуритивните услови и корпоративната општествена одговорност. Корпоративната одговорност е важен сегмент од бизнис и општествената КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА и во себе опфаќа теми кои се однесуваат на бизнис етиката, корпоративните општествени перформанси, глобалното корпоративно државјанство и менаџментот на стеикхолдерите.

ШТО Е КОРПОРАТИВНА ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ (КОО)

Терминот "Корпоративна општествена одговорност" влегол во општа употреба во доцните 1960-ти и раните 1970-ти години, откако многу мултинационални корпорации го формирале терминот акционери, што ги опишува оние кои имаат влијание на организацијата преку нивно влијание. Терминот бил употребуван за да се опишат корпоративни сопственици над акционерите, како резултат на влијателна книга на Едвард Фримен, *Стратегиски менаџмент: пристап на акционер* во 1984 година.

Постојат различни дефиниции во однос на тоа што е всушност корпоративната општествена одговорност. Тука ќе наведем некои од нив.

Корпоративна општествена одговорност е форма на корпоративно саморегулирање интегрирано во бизнис модел. CSR управувачките функции се вграден, само-регулаторски механизам со кој бизнисите ја следат активно нивната усогласеност со духот на законот, етичките стандарди и меѓународните норми. Целта на КОО е да ја прифати одговорноста за акциите на компанијата и да ги поттикне на позитивно влијание преку активности во животната средина, со потрошувачите, вработените, заедниците, акционерите и сите други членови на јавната сфера.

Според документот на Европската Комисија за корпоративна општествена одговорност таа е менување на деловната култура од краткорочно максимизирање набизнисот кон одговорно деловно однесување и овозможување на одржлив развој.

Најсоодветни дефиниции кои би ја отсликале реалната слика на КОО се:

- КОО е концепт според кој компаниите треба доброволно да земаат учество во создавање почиста животна средина
- КОО е доброволно обврзување на компаниите да го водат својот бизнис на општествено одговорен начин
- КОО е чадор, термин под кој компаниите доброволно воведуваат надворешен мониторинг со цел нивното дејствување е соодветно на пошироко поставените цели
- КОО е доброволно обврзување на компаниите да го водат својот бизнис кон одржлив развој и соработувајќи со работниците, семејствата, локалната заедница, државата и општеството во целина со цел подобрување на квалитетот на животот на заедницата.
- КОО во својата суштина претставува тројство помеѓу бизнисот, државата и цивилното општество

Се поставува прашањето зошто компаниите доброволно би се придржувале на примената на одредени кодекси на однесување. Одговорот е со воведувањето на КОО во некоја компанија од економски и социјален аспект ќе придонесе позитивно влијание на цените на хартиите од вредност со кои тргуваат компаниите, со самата имплементација на одредени кодекси се зголемува кредибилитетот на компанијата. Но може да се случи и обратно сценарио, односно некои од најуспешните светски компании јавно одбиваат да следат одреден модел на КОО без притоа да трпат одредна пазарна штета или загуба.

ПРИСТАПИ ЗА ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ

Ставот на компанијата за општествената одговорност, е начинот на кој менаџерите и вработените во компанијата ја гледаат нивната должност и обврска, за да донесат одлуки, кои ја штитат, зголемуваат и унапредуваат благосостојбата на стејкхолдерите и општеството како целина. Кога не постојат закони, кои определуваат како треба компанијата да се однесува кон стејкхолдерите, менаџерите мора да одлучат која е правилната, етичка и општествено одговорната работа која треба да ја извршат. Разликите во бизнис етиката може да ги водат компаниите да заземаат различни позиции или гледишта за тоа каква е нивната општествена одговорност.

Многу видови на одлуки ги сигнализираат убедувањата на компанијата за нејзините обврски да донесува општествено одговорни одлуки. Одлуката да се трошат пари за обука и образование на вработените – со инвестирање во нив – е една таква одлука, одлука е да се минимизираат или избегнат отпуштањата, секогаш кога е можно. Друга одлука е одлуката брзо да се дејствува, и да се предупредат потрошувачите кога случајно е продадена серија на неисправни стоки. Компаниите кои се обидуваат да ги прикријат таквите проблеми, покажуваат малку почит кон општествената одговорност.

Во 1990-те години GM и Ford се обиделе да го сокријат фактот дека неколку нивни возила имале дефекти кои ги направиле опасни за возење, а за таквото однесување компаниите беа казнети со стотици милиони долари. Од друга страна, во 2006-та година кога HP открила дека една од нејзините најпопуларни камери можела да се запали, доколку корисниците се обиделе да ги дополнат обичните батерии, таа најавила софтверско решение на проблемот, информирањето на јавноста било најкоректната работа.

Начинот на кој компанијата ги објавува бизнис проблемите или ги признава своите грешки, обезбедува цврсти индикации за нејзиниот став кон општествената одговорност.

ЧЕТИРИ РАЗЛИЧНИ ПРИСТАПИ

Јачината на посветеноста на компанијата кон општествената одговорност може да се движи од ниска до висока. На долниот крај е пристапот на опструктивизам во кој компаниите и нивните менаџери избираат да не се однесуваат на општествено одговорен начин. Наместо тоа тие се однесуваат неетички и нелегално и прават се што можат да го спречат нивното однесување да биде препознаено од другите стејкхолдери и општеството.

Одбрамбениот пристап укажува на приврзаноста кон етичкото однесување. Одбрамбените компании и менаџери остануваат во рамките на законот и цврсто се потчинуваат на законските барања, но не се обидуваат да ја применат општествената одговорност пред она што го наложува законот – со тоа тие често може да се однесуваат неетички. При донесувањето на одлуки овие менаџери ги ставаат нивните интереси на прво место.

Пристапот на приспособување е потврдување на потребата за поддршка на општествената одговорност. Приспособливите компании и менаџери се согласуваат дека организациските членови треба да се однесуваат легално и етички, и се обидуваат да ги балансираат интересите на различните стејкхолдери, така што барањата на акционерите се гледаат поврзани со барањата на другите стејкхолдери. Менаџерите кои го усвојуваат овој пристап, сакаат да прават избори кои се разумни во очите на општеството и сакаат да ја направат вистинската работа, кога тоа се бара од нив. Овој пристап главно е прифатен од големите американски компании, кои можат најмногу да загубат од неетичкото и незаконско однесување. Генерално колку компанијата е постара и поугледна, поголема е веројатноста менаџерите да ги зауздаат обидите на нивните подредени да се однесуваат неетички.

Компаниите и менаџерите заземаат проактивен пристап, со активно прифаќање на потребата да се однесуваат на општествено одговорен начин. Тие излегуваат од нивните начини, за да научат за потребите на различните групи на стејкхолдери, и се подготвени да ги користат организациските ресурси, за да ги унапредат интересите не само на акционерите, туку и на другите стејкхолдери. Таквите компании се во првите редови на кампањите за случаите, како што се незагадената животна средина, рециклирањето и одржувањето на ресурсите минимизирањето или отстранувањето на употребата на животните во тестирањето на лекови и козметика и намалувањето на криминалот, неписменоста и сиромаштијата.

ЗОШТО ДА СЕ БИДЕ ОПШТЕСТВЕНО ОДГОВОРЕН?

Кога компаниите и нивните менаџери се однесуваат на општествено одговорен начин, резултираат неколку предности. Прво, демонстрирањето на општествена одговорност, и помага на компанијата да изгради добра репутација. Репутацијата е верба, добра волја, и доверба на другите во компанијата, да водат бизнис со нив. Наградата за добрата репутација го зголемува бизнисот и ја унапредува способноста за обезбедување на ресурси за компанијата од стејкхолдерите. Поради тоа, општествено одговорното однесување е економски исправно, бидејќи компаниите кои се однесуваат на тој начин, остваруваат користи од раст на бизнисот и зголемување на профитите.

Втората главна причина за општествено одговорно однесување кон вработените, потрошувачите и општеството, е дека во капиталистичкиот систем, компаниите како и владата, треба да ги сносат трошоците за заштита на нивните стејкхолдери, да обезбедат здравствена грижа и приходи, плаќање на даноци и слично. Доколку сите компании во општеството се однесуваат одговорно, расте целокупниот квалитет на животот.

Исто така начинот на кој се однесуваат компаниите кон нивните вработени, одредува многу општествени вредности и норми, како и етиката на нивните граѓани. Во тој случај доколку сите компании се општествено одговорни, климата на грижливост ќе завладее во целото општество. Експертите укажуваат на Швајцарија, Јапонија, Германија, Холандија и Шведска, како на земји каде организациите се високо општествено одговорни, и како резултат на тоа стапките на криминал, сиромаштија и невработеност се релативно ниски, стапките на писменост релативно се

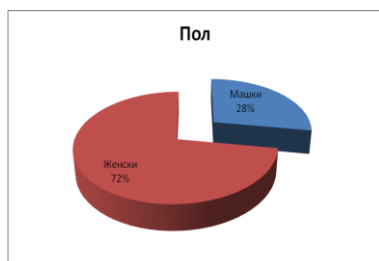
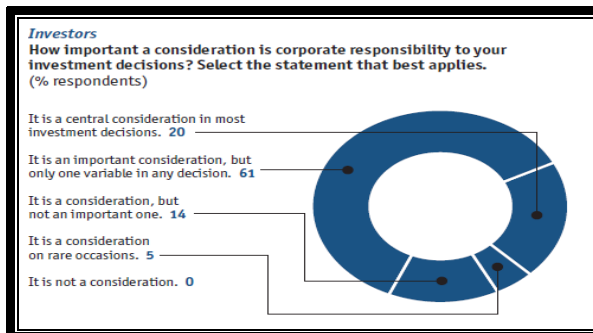
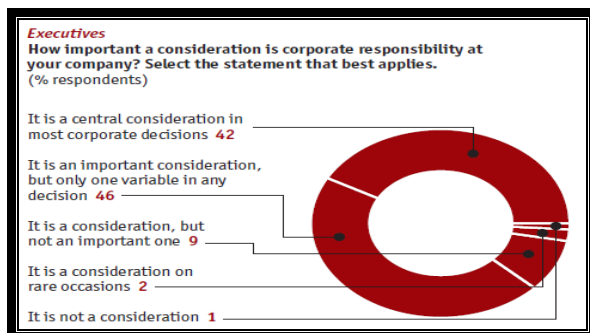
високи, а социокултурните вредности ја унапредуваат хармонијата меѓу различните групи на стејкхолдери. Бизнес активноста влијае како стејкхолдерите ќе се однесуваат кон бизнисот. Жнејте што ќе посеете, вели поговорката.

Истражување – Улогата на корпоративната општествена одговорност (КОО) во процесот на донесување на одлуки на менаџерите, инвеститорите и потрошувачите

Менаџерите - Резултатите од истражувањето спроведено од The Economist Intelligence Unit покажуваат пораст во значењето на корпоративната општествена одговорност. Од вкупно испитаните менаџери 88 % изјавија дека корпоративната општествена одговорност зазема централно место при донесувањето на одлуките за разлика од пред 5 години кога 54 % од менаџерите го имаа таквото мислење. Најголемата промена во мислењето се јави кај европските менаџери каде порастот беше од 38 % (од 46% пред 5 години на 84%). Во Азија порастот е од 49% пред пет години на 82 % сега.

Инвеститорите - За разлика од истражувањето на менаџерите, истражувањето на професионалните инвеститори покажува постар тренд. 81% од анкетираниите изјавија дека КОО моментално зазема централно или важно место во нивните одлуки за инвестирање, споредено со 34% пред пет години. Исто така пред 5 години 14% од анкетираниите изјавија дека воопшто не ја земале во предвид КОО, а сега ниту еден од инвеститорите не изјавил дека не ја зема во предвид.

Со тоа што компаниите започнаа да размислуваат за КОО повеќе работите не може да се вратат на старите патеки.. Инвеститорите и останатите стејкхолдери може да очекуваат само уште поголемо акцентирање на ова прашање.



Потрошувачите - Со цел да добијам подобар увид во состојбите во Република Македонија спроведив истражување со помош на online прашалник. На анкетниот прашалник добив одговор од 115 испитаници. Од нив 72% беа од женски пол а 28% од машки пол. Тоа според мене беше очекувано со оглед на тоа дека припадниците на женскиот пол најчесто ги донесуваат одлуките за купување во рамките на едно семејство.

Степен на образование		
Основно	1	0,86%
Средно	29	25%
Високо	78	67,24%
Магистратура/ Докторат	8	6,90%



Најголемиот дел од испитаниците беа од старосната група од 20 – 30 години. Тие се најчести корисници на современите технологии и Интернетот и како резултат на тоа тие беа најчесто анкетирани при ова електронско истражување.

Исто така тие имаат и најголеми познавања за корпоративната општествена одговорност која е составен дел од едукативниот процес во многу високо образовни институции. Тоа оди во прилог на податоците од степенот на образование кој го поседуваат анкетираниите лица, при што најголем дел од нив се со високо образование.

Најголем дел од анкетираниите лица беа студенти/ ученици. Тие опфаќаат 60% од вкупниот број на испитаници. Тоа располагаат со најмногу слободно време и пребаруваат на различните интернет страници барајќи интересни информации за прашања кои го побудуваат нивниот интерес.

Во однос на прашањето кој фактор најмногу влијае при донесувањето на одлука за купување на некој производ 68 % изјавија дека квалитетот им е најважен кога купуваат некој производ. На 27 % најбитна им е цената по која можат да го набават производот, дизајнот им е битен само на 3,5 %. На прашањето колку им е битна корпоративната општествена одговорност само 1,5 % изјавија дека најбитно им е компанијата да биде општествено одговорна. Ваквите резултати секако не наведуваат на прашањето зошто компаниите треба да бидат општествено одговорни кога потрошувачите тоа не го вреднуваат со купување на нивните производи и давање предност на истите во однос на конкуренцијата.

Некогаш слушнале за КОО		
Да	83	72.17%
Не	32	27.83%

Иако на само мал број на потрошувачи им е битна корпоративната општествена одговорност, сепак постои добра едуцираност во однос на самиот концепт. 72% од испитаниците некогаш слушнале за овој концепт за разлика од 28 % кои никогаш не слушнале за истиот.

Тие што слушнале за КОО имаат и добро разбирање на концептот. Според нив (61,61 %) од тие кои слушнале корпоративната општествена одговорност опфаќа земање учество во активностите за подобрување на животот на заедницата. Потоа следуваат 20,54 % од испитаниците според кои општествената одговорност значи почитување на правото и прописите.

Уште во воведните напоемени наведов дека една од главните дилеми на компаниите е дали тие треба да бидат општествено одговорни, доколку тоа не е вреднувано од страна на купувачите. Сепак постојат некои аспекти кои им се битни на потрошувачите како што е загадувањето на животната средина. 75 % од испитаниците изјавија дека се подготвени да платат повисока цена за производ при чие производство не се загадува околината. Тоа значи грижата која компанијата ја покажува за животната средина е позитивно вреднувана од страна на потрошувачите и тие се подготвени да ја платат повисоката цена која се јавува како повисоките трошоци на производство предизвикани од големите инвестиции за вградување на технологии за прочистување.

Во однос на прашањето колку им е битна репутацијата на компанијата при донесувањето одлука за купување на некој производ 42 % изјавија дека им е многу битна а 40% дека не им е многу битна. Тоа секако значи дека тие сепак добиваат информации за начинот на кој се однесува една компанија во нејзиното окружување и дека формираат мислење за истата. Поради тоа компанијата со своите активности мора да се потруди да формира добра слика за себе која може да и помогне да привлече поголем број на потрошувачи. Еден од начините на кои може да формира позитивна слика за себе е преку корпоративната општествена одговорност и грижата за заедницата. Наградата за добрата репутација го зголемува бизнисот и ја унапредува способноста за обезбедување на ресурси за компанијата од стејкхолдерите.

Донациите кои компаниите ги прават се битен дел од корпоративната општествена одговорност, и бидејќи тие се највидливиот и најпромовираниот дел од неа потрошувачите имаат најмногу информации за него. Поради тоа на прашањето дали сте подготвени да платите повисока цена за производите кои ги купувате доколку компанијата производител дел од тие средства ги донира за унапредување на животот на сите граѓани дури 90 % изјавија дека се подготвени да го

направат тоа. Ова е сегмент што компаниите можат да го искористат во своја корист и да извлечат бенефиција.

ЗАКЛУЧОК

На крајот можам да заклучам дека корпоративната општествена одговорност е прашање кое е во подем и се повеќе влијае на одлуките како на менаџерите, инвеститорите, така и на потрошувачите. Влијанието на истата е поголема кај менаџерите и инвеститорите, но сепак не може да се негира фактот дека потрошувачите ја земаат во предвид.

Денешното општество е општество на информации и голем дел од играчите на пазарот поседуваат информации за компаниите кои продаваат најразлични производи и услуги. Тие информации може да бидат разликата кога се донесува одлука да купи одреден производ и поради тоа компаниите треба да се потрудат да креираат добра слика за себе во окружувањето. Тоа секако може да им помогне да ја победат конкуренцијата и да ги остварат како своите краткорочни така и долгорочните цели.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. D'Amato Alessia, Henderson Sybil, Florence Sue, Corporate Social Responsibility and Sustainable business, A Guide to Leadership Tasks and Functions, 2009
2. Gareth R Jones, Jennifer M. George, Современ менаџмент
3. Hohnen Paul, Corporate Social Responsibility An implementation Guide for Business, International Institute for Sustainable Development, 2007
4. The Economist Intelligence Unit, The importance of corporate responsibility, January 2005

ВКЛУЧУВАЊЕТО НА ЕКОЛОШКИТЕ АСПЕКТИ КАКО КОНКУРЕНТЕН ФАКТОР ВО КОМПАНИИТЕ ЗА ПРОИЗВОДСТВО НА ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГИЈА

UDK 658.168:621.31]:502.17

Адриан Китос

МБА Специјалист по стратешки менаџмент

Референт за заштита на животна средина во РЕК Битола

adikitos@hotmail.com

АПСТРАКТ

Енергетиката и заштитата на животната средина претставуваат две значајни меѓусебно поврзани сегменти со значително влијание на квалитетот на живеењето. Се работи за системи со големи капацитети и можности, но сепак јасно ограничени.

Во овој труд дадени се еколошките аспекти како конкурентен фактор во енергетиката. Токму тие аспекти го определуваат квалитетот на живеењето не само на денешните, туку и на следните генерации. Множеството на овие еколошки аспекти придонесува за поголема конкурентност на компаниите кои ќе ги имплементираат во изградбата на енергетските објекти.

Со оглед на неминовната суровост од цивилизациската потреба за производство на се поголеми количества на електрична енергија и фактот дека енергетските ресурси се ограничени во светски рамки, цврстите горива пред се јагленот има многу значајна улога во производството на електрична енергија. Таквото производство само по себе носи последици кон животната средина кои доколку не се регулираат на соодветен начин во догледно време, може да настане цивилизациски колапс.

Со други зборови производството на енергија и производството на храна, гледано од аспект на поширока димензија се компатибилни или суштествено поврзани за да нивните производи влијаат поединечно и заеднички во функција на развојот на оваа цивилизација, а не во нејзино разградување, за што никој од нас ни како поединец ни како колектив нема мандат.

Од таму произлегува дека оваа тема се повеќе ќе го зазема доминантното место во сите проекти како примарен норматив за и против дозвола за градба на одреден без разлика дали е мал или голем енергетски капацитет.

Клучни зборови: *Конкурентност, еколошки аспекти, енергетика.*

ABSTRACT

Energy and environmental protection are two important interconnected segments with significant impact on quality of life. It works for systems with large capacities and possibilities, but clearly limited.

In this paper given the environmental aspects as a competitive factor in energy. It is these aspects determine the quality of life not only today, but the next generations. The multitude of these environmental aspects contributing to the greater competitiveness of companies that will implement the construction of energy facilities.

Given the inevitable cruelty of civilization need to produce greater amounts of electrical energy and that energy resources are limited worldwide, solid fuels, primarily coal has a very important role in the

production of electricity. Such production itself carries consequences for the environment, which if not regulated properly in due time, can occur civilizational collapse.

In other words the production of energy and food production, from the aspect of a broader dimension are compatible or substantially related to their products affect individual and joint function in the development of this civilization, not its decomposition, which none of us as individual as our collective has no mandate.

From there it follows that this topic more will occupy the dominant place in all projects as the primary yield for and against the construction permit of a whether small or large energy capacity.

Keywords: *competitiveness, environmental aspects, energy.*

ВОБЕД

Глобалната заложба за заштита на човековата околина и посебно за намалување на емисиите на стакленички гасови, увозната зависност на Македонија од енергија, како и потребата за обезбедување на поголема разновидност и со тоа и сигурност во снабдувањето со енергија неминовно наметнуваат зголемено учество на обновливите извори во финалната потрошувачка на енергија. Но, паралелно со активностите и мерките за зголемување на учеството на обновливите извори треба да се усвојат мерки и спроведат активности за зголемување на енергетската ефикасност во финалната потрошувачка. На тој начин многу полесно и побргу ќе се исполни целниот процент за учество на обновливите извори во финалната потрошувачка, но и ќе се подобри конкурентноста на економијата заради намалените трошоци за енергија.¹⁰³

Индустриските општества денес се незамисливи без необновливите извори на енергија, односно високо развиените држави, 80% енергија добиваат од вакви извори. Освен ограничените резерви, нивен голем недостаток е загадувањето на животната средина како на локално така и на глобално ниво. Значајно е да се напомене дека масата на гасовите добиена при согорувањето е неколку пати поголема од масата на искористеното гориво. Моменталната енергетска ситуација во светот е таква што најголемиот дел од енергетските потреби светската економија ги задоволува од необновливи извори на енергија (над 90%), а од нив околу 90% на произведена енергија доаѓа од фосилните горива (јаглен, гас и нафта).

Влијанието на енергетскиот сектор врз животната средина е многу важно со оглед на тоа дека секоја поединечна активност во овој сектор ако не се превземаат адекватни мерки на заштита, може да доведе до деградација и нарушување на квалитетот на сите области од животната средина (вода, воздух и земја).

Еден од најбитните документи во светски размери, кој придонесе за раздвижување и кревање на повисок степен на свеста кај човечкиот фактор за заштита на животната средина е протоколот од Кјото. Во основа тој документ претставува голем чекор во правец на ограничување на емисијата на штетни гасови кои ја формираат стаклената бавча, од кои гасови најзастапени се јаглен двооксид и азотните оксиди. Мерките за реализација на обврските од Кјото-протоколот од областа на енергетиката, значи пред се се однесуваат на намалување на количините на емисија на јаглен двооксидот, поврзано со работата на термоенергетските постројки.

РЕК-Битола со оцаците од термоелектраните Битола 1, 2 и 3, припаѓа на групата точкести извори на аерозагадување чија работа е континуирана, а со тоа и испуштањето на штетни материи во воздухот е рутинско и непрекинато со одредени осцилации во текот на годината.

Во овој труд дадени се токму конкретните мерења кои се извршени во излезните канали на филтрите за отпашување, непосредно пред влезот на истите во главните оцаци. Преку елаборатите за најдената состојба од извршените мерења на емисијата на штетни материи во воздухот се

¹⁰³ Стратегија за искористувањето на обновливите извори на енергија во РМ, Министерство за економија на РМ, Скопје, 2010, стр.11.

докажува дека како непосреден ефект на производниот процес во РЕК – Битола, неодминливо се предизвикува одредено загадување на потесната и пошироката околина, а со тоа и ризикот по живиот свет и човекот кои опстојуваат на тој простор е зголемен во поголем процент.

Од посебен интерес е квантитативната и квалитативната оценка на составот на чадните гасови и нивното влијание врз околината. Причината за тоа лежи во фактот што е многу тешко изводливо нивното прочистување од штетните материи при исфрлање во атмосферата или во одредени случаи исклучително скапо.

Најопасни аерозагадувачи се соединението на сулфурот и кислородот, азотните соединенија со кислородот и честичките пепел кои истовремено директно влијаат врз респираторните органи на човекот и врз уништувањето на вегетацијата.

Штедејки на трошоците за зачувување на животната средина значително ќе ги зголемиме трошоците за обнова на еко – системот кои што ќе ги платат нашите деца. Од тука наша обврска и наше задоволство е да придонесуваме во развојот на енергетиката со максимална грижа за зачувување на околината.

Тоа може да се реализира само преку конкретни чекори во кои ќе вклучат сите еколошки аспекти при изградбата на термоенергетските објекти кај нас и во светот.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

ПОЈАВА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Појавата на истражувањето се темели во пресекот на трите множества: енергетиката, екологијата и конкурентноста.(сл.1)



Сл.1 Меѓусебната поврзаност на енергетиката, екологијата и конкурентноста

Рударската индустрија има значителна улога во збирот на човековите активности кои негативно влијаат на природните еко - системи. Факт е дека ова влијание е поизразено во фазата на подготовка и преработка на минералните сировини, отколку во фазата на нивно дејствување. Исто така мора да се напомене дека површинската експлоатација во однос на подземната, покажува далеку поголемо влијание на средината. Влијанието на површинските копови по правило ги надминува границите на просторот во кој истите се изработени, предизвикувајќи промени и во нивната подалечна околина. Штетните влијанија се разликуваат според интензитетот, просторната разместеност, ареалот на влијанието и времетраењето. Резултатот на овие штетни влијанија е обично деградација на целокупниот еко - систем низ загадување и девастирање на земјиштето, водата и воздухот.

На ова мора да се додадат и значителните социолошки влијанија, кога површинските копови се наоѓаат во или непосредно до населените (урбани или рурални) средини. Влијанието врз земјата, водата и воздухот кои се и основни носители на целиот жив биогеноценолошкиот покривач во целост.

ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предметот на истражувањето беше да се докаже влијанието на еколошките аспекти како конкурентен фактор во компаниите за производство на електрична енергија.

Рударско Енергетскиот Комбинат - Битола е објект од стратегиско значење и основен капацитет за производство на електрична енергија на Република Македонија, при што со право го носи епитетот: носител на базната енергетика. Површинскиот коп на јаглен Суводол функционира во рамките на ЕЛЕМ - Подружница РЕК Битола. Со рударските активности на овој површински коп зафатена е вкупна површина од над 12 км квадратни. Овој коп е најголем и најсовремен рударски капацитет од овој вид во државата, со вкупни експлоатациони резерви од 198 милиони тони јаглен со средна калорична вредност од 7524 KJ/kg. Годишно се произведуваат над 6.300 000 тони јаглен со кој се снабдуваат трите енергетски блока на термоелектричната централа.

Термоелектраните во текот на редовната работа испуштаат отпадни гасови во атмосферата кои во себе содржат штетни материи кои предизвикуваат штетно влијание врз околината. Како резултат на процесот на согорување на фосилните горива, во чадните гасови кои се испуштаат низ оцакот се наоѓа зголемена концентрација на одредени гасови (сулфур - диоксид, азотни оксиди и др) и честички кои негативно влијаат врз квалитетот на воздухот во околината. Зачувувањето на квалитетот на воздухот во околината на објектите кои користат фосилни горива се обезбедува преку законските прописи кои го ограничуваат количеството на штетни материи кои излегуваат од оцакот - емисија, и нивните приземни концентрации во околината на објектот - имисија.

Задоволувањето на законските прописи за максимално дозволена емисија може да се постигне со избор и вградување на соодветна опрема за прочистување на чадните гасови (филтри, скрабери, постројка за десулфуризација). За горива со послаб квалитет цената за ваквата опрема е многу висока и претставува значителен дел од цената на чинење на целокупниот објект. Задоволувањето на законските прописи за максимално дозволена емисија се постигнува пред се со сведување на емисијата на најниско ниво согласно расположивите технички и материјални можности, со правилен избор на локацијата на објектот и димензиите на оцакот, односно со нивно контролирано расејување (дисперзија) во атмосферата. Гасниот млаз кој во себе содржи висока концентрација на штетни материи се испушта низ оцакот. Кај термоенергетските објекти температурата на излезните гасови е секогаш повисока од температурата на надворешниот воздух. Под дејство на ветерот овој млаз се отклонува во насока на струење, и истовремено се искачува до одредена висина со што се формира т.н. перјаница на димните гасови. Формата, димензиите и обликот на оваа перјаница зависи од голем број на влијателни фактори кои истовремено ја одредуваат и состојбата (турбулентноста) на атмосферата, брзина и насока на ветерот, температура на воздухот, релативна влага, атмосферски притисок, вертикален температурски градиент, интензитет на сончево зрачење, облачност и др.

Иако процесот на расејување започнува уште со самото излегување на гасовите од оцакот, во блиското поле на оцак кој е многу повисок од околните објекти сеуште немаме појава на зголемени приземни концентрации од причини што ветровите вршат расејување на нус продуктите во радиус поголем од 30 км. Но тоа не е сатисфакција за да не се превземат современи техничко – технолошки мерки со кои ќе се добијат резултати на полето на емисијата кои што ги задоволуваат и најстрогите светски критериуми во енергетиката. Ако перјаницата поминува низ облак односно магла или пак имаме појава на дожд, снег и други слични атмосферски феномени, зголемено количество на влага во воздухот, предизвикува влажно таложење кое е причина за појава на т.н. кисели дождови.

Димензиите на оџакот и метеоролошките услови карактеристични за анализираната локација имаат пресудно влијание врз процесот на расејување, односно приземната концентрација на штетни материи. Емисијата на прашина не зависи само од квалитетот на горивото, туку и од други фактори меѓу кои и од степенот на издвојување (ефикасност на електрофилтерот). Електрофилтерот има улога на електричен кондензатор и ги задржува честичките од димните гасови, благодарение на создавањето на диелектрична средина. Пепелта како продукт на согорувањето на јагленот во парогенераторот заедно со димните гасови минува низ димните канали и на излез од парогенераторот влегува во електрофилтерот кој има задача да врши издвојување на пепелта од димните гасови. На трите блока во РЕК – Битола има вградено електростатски филтри со степен на отпрашување од 99,95%, што е потврдено со мониторинг опремата вградена на излезите од електрофилтрите.

МЕТОДИ, ПОСТАПКИ, ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во истражувањето се користеа следниве научни методи:

- дескриптивно-критичкиот метод;
- квантитативен метод;
- метод на компаративна анализа;
- метод на индукција и дедукција;
- метод на синтеза.

Дизајнот на истражувањето и креирањето на постапките се базира на:

- претходни емпириски истражувања за еколошките аспекти при производството на електрична енергија кај нас и во светот;
- опсервации, искуства, согледувања и наоди на авторот за време на дваестгодишното искуство како вработен во секторот за заштита на животната средина во РЕК-Битола.

РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

Потврдените резерви на јаглен во светот се проценуваат на 985 милијарди тони, но географската дистрибуција на тие резерви е апсолутно нерамномерна во светот. Само шест земји располагаат со 80% од светските резерви на јаглен, и тоа: Сад 27,1%, Русија 17,3%, Кина 12,6%, Индија 10,2%, Австралија 8,6% и Јужна Африка 5,4%.

До сега потрошувачката на фосилни горива беше во пораст, но во иднина и покрај фактот што резервите на фосилни горива значително се намалени, се очекува потрошувачката и понатаму да расте посебно во земјите во развој кои брзо се индустријализираат. Се проценува дека резервите на јаглен би се исцрпиле за 300 години, нафта за 40, а природен гас за 60 години експлоатација. Во рамките на светското производство на енергија јагленот учествува со 26%, додека во производството на електрична енергија со 41% (ова се статистички податоци од 2008 год.). Додека во 2009 год. производството на примарна енергија од јаглен е зголемено за 1,8%, а производството на електрична енергија за 3,5%, причината е разбирлива – индустријализација и пораст на индустриското производство кое бара се поголеми и поголеми количини на енергија.

Посебен осврт на ова истражување би дал на резултатите од извршените снимања на концентрациите и просечно емисионото количество на штетни материи од трите блока во РЕК Битола и оценката на емисијата на цврстите честички и димните гасови кои се дадени преку лабораториско-кабинетска обработка на податоците.

Во Правилникот на РМ бр. 149/2010, член 11 став 1 се вели дека максимално дозволената концентрација (МКД) на гасовот сулфур двооксид е 400 mg-m_n^3 , а реално измерената концентрација на материја е дадена во табелата:

Емитирана материја	Ем при 7% O ₂ mg-m _n ³	МКД за 7% O ₂ mg-m _n ³
Сулфур двооксид SO ₂	1 680	400

Извор: Елаборат за најдената состојба од извршените мерења на емисијата на штетни материји во воздухот од РЕК Битола, Рударски институт, Скопје, 1998.

Се забележува дека измерената концентрација е за 4 пати над дозволената и е сериозна опасност за потесната, но и пошироката околина.

Една од најприменуваните и во пракса докажана техничко-технолошка постапка за драстично смалување на емисијата на стакленични гасови е таканаречена метода на хемиско третирање на излезните гасови од процесот на согорување, која технологија како главен адитив во процесот го користи калциум - карбонатот, а како нус производ имаме очистени гасови и индустриски гипс кој понатаму се користи како елемент во градежништвото. Сигурно е дека оваа постапка е најдобриот еколошки аспект кој треба да се вгради како додатна опрема при изградба на термоелектраните, иако финансиски чини многу, односно до 40% од основната опрема.

Но, компромисот за производство на чист киловат час е цивилизациска обврска, а тоа пак гледано преку цената наметнува една филозофска димензија на прашањето која во суштина би требало да ја промени свеста кај човекот за рационално и ефикасно користење на електрична енергија, во спротивно иднината од своите потомци која сме ја позајмиле за момент не ќе бидеме во можност да им ја оставиме во функција на нивните идни потреби.

ЗАКЛУЧОК

Од претходно изнесеното се заклучува дека главни извори на загадување на воздухот се термоенергетските објекти (термоелектрани, топлани), рафинериите за нафта, производи од согорувањето на горивата за домаќинство, индустриски индивидуални котларници, сообраќајот, депониите за отпад итн. Ова загадување е последица на застарени технологии, недостаток на постројки за пречистување на воздухот, мала ефикасност на постоечките и дотраени постројки во секторот на енергетиката и индустријата, како и лошиот квалитет на оловниот бензин и горивата за домаќинство. Сето ова доведува до зголемување на концентрациите на параметрите за загадувањето на воздухот, во кои спаѓаат: сулфурдиоксидот, азотдиоксидот, чамот и цврстите честички.

Во енергетиката и енергетското производство се искористуваат минералните сировини од природата и тоа: сите видови на јаглен, природниот гас, нафтата и радиоактивни минерални сировини, познати како необновливи извори на енергија. Енергијата содржана во овие извори во основа е добиена од сонцето. Само мал дел од количеството на сончева енергија се трансформира во необновлив извор на енергија и затоа потребни се многу милиони години за да тие мали количества на енергија се трансформираат во јаглен, нафта и природен гас. Богатството на енергијата скриено во земјата останува неизменето се додека човекот не го открие и не почне да го користи.

Од кога луѓето почнале да ги користат необновливите извори, количеството на зачувана енергија почнало неповратно да се намалува, а брзината со која ние ги трошиме необновливите извори на енергија е многу пати поголема од брзината на нивното создавање, затоа порано или подоцна тие ќе бидат исцрпени.

Со други зборови производството на енергија и производството на храна, гледано од аспект на поширока димензија се компатибилни или суштествено поврзани за да нивните производи влијаат поединечно и заеднички во функција на развојот на оваа цивилизација, а не во нејзино разградување, за што никој од нас ни како поединец ни како колектив нема мандат.

Од таму произлегува место заклучок дека оваа тема се повеќе ќе го зазема доминантното место во сите проекти како примарен норматив за и против дозвола за градба на одреден без разлика дали е мал или голем енергетски капацитет.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. "Kyoto Protocol: Status of Ratification" (PDF). United Nations Framework Convention on Climate Change . 2009-01-14 . Retrieved 2009-05-06.
2. Стратегија за искористувањето на обновливите извори на енергија во РМ, Министерство за економија на РМ, Скопје, 2010.
3. Еколошко-технолошки проект за РЕК Битола – книга I i II, Рудник Суводол, Рударски институт, Скопје, 1999.
4. Еколошко-технолошки проект за РЕК Битола – I дел, Термо, Универзитет Св. Климент Охридски, Технички факултет, Битола, 2000.
5. Igor Zdravkoski , Adrian Kitos: Application and development of the financial information in context of the efficiency and decision-making of the management, Univerzitet Constantin Brancusi, Targu - Jui, Romanija, 2011.

ФАКТОР НА СТЕПЕНОТ НА РЕАЛИЗАЦИЈА НА ПРОЕКТИТЕ КАКО ФАКТОР НА КОНКУРЕНТНОСТ ВО ЛОКАЛНИТЕ ЗАЕДНИЦИ

UDK 352 – 026.15.(497.7)

Гордана Лозановска Стефановска

Советник за локален економски развој и проекти на општина Могила

gorloz@hotmail.com

Виш пред. м-р Тони Соклевски

Бизнис академија Смилевски – БАС

sokle2000@yahoo.com

АПСТРАКТ

Во овој труд дефинирани се елементите на влијание врз степенот на реализација на проектите како фактор на конкурентност во локалните заедници. Токму вредноста на тој степен на реализација им овозможува на организацијата, во случајот локалната самоуправа, да ја подобри својата способност да ги планира, организира, имплементира и контролира нејзините активности, како и начинот на користење на ресурсите.

Ова истражување докажа дека висината на степенот на реализација на проектите директно влијае на подобрување на квалитетот на живеење во локалната заедница. Токму тие локални заедници каде што тој степен е повисок, се забележува поголема конкурентност и тие општини се поповлечни за живеење на граѓаните.

Во овој труд освен квантитативната импликација на степенот на реализација на проектите, дадена е и квалитативната компонента од реализацијата на проектите.

Како најдобри научени лекции, односно заклучоци на овој труд се следните: колку повеќе го развиваме проектот, толку повеќе истиот ќе биде поуверлив; секој донатор побрзо би вложил средства во проект за кој проценува дека веќе има испланирана иднина, а фактот дека има долгорочна финансиска одржливост може да биде одлучувачка; и дека проектниот менаџмент во денешните општествено - економски услови придонесува за зголемување на конкурентноста на локалните заедници.

Клучни зборови: *Конкурентност, проекти, локална заедница.*

ABSTRACT

This paper defines the elements influencing the degree of implementation of projects as a factor of competitiveness in the local communities. That value of that degree of implementation allows the organization in this case the local government to improve its ability to plan, organize, implement and control its activities and the use of resources.

In the service sector, the use of projects is intended to accomplish organizational goals more effectively and efficiently. The degree of realization of the project depends on the ability of people responsible for implementation of all phases of the project and lobbying among investors and funds. This research proved information that the amount of the degree of realization of projects directly impacts on improving the quality of life in local communities. That those local communities where the amount of the degree of realization of projects is higher, there was greater competition and those municipalities are more

attractive for living.

In this work, besides the quantitative implication of the degree of implementation of projects presented is a qualitative component of the implementation of projects.

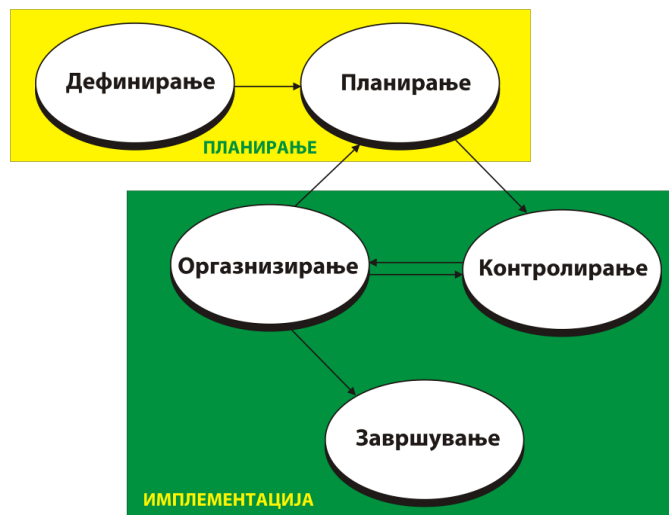
As best lessons learned or conclusions of this paper are the following: the more you develop the project, the more it will be credible, each donor would quickly invest money in a project for which estimates are already well planned in the future, and the fact that project has long-term financial sustainability can be decisive, and that project management in today's socio - economic conditions contribute to increase the competitiveness of local communities.

Keywords: *competitiveness, projects, local community.*

ВОБЕД

Степенот на реализација на проектите од најразлична природа е поврзан со успешноста на локалните заедници во РМ, а со тоа и со подоброто живеење на граѓаните. Како фактор на конкурентност успешноста на проектниот менаџмент во овој труд ќе го разгледуваме како примена на знаење, вештини, способности, алатки и техники за реализација на проектни активности, воспоставени заради задоволување на потребите на различните интересни групи, односно засегнати страни. Заради специфичноста на секој проект, како и заради подобро менаџирање и контрола над реализацијата на проектните активности, организациите најчесто реализацијата на проектот ја поделуваат во неколку фази. Проектниот менаџмент, вообичаено ги „познава“ следните 4 (четири) основни фази претставени на слика 1: дефинирање, планирање, организирање, контролирање и завршување.

Дефинирањето и планирањето уште со заедничко име се нарекуваат планирање, додека останатите три фази се поврзани со имплементацијата на проектот.



Слика 1: Основни фази на проектниот менаџмент

Локалната самоуправа претставува облик на управување во локалните заедници во кои се одлучува за интересите и работите од локално значење во определени области од општествениот живот. Во секоја современа држава во која постои, локалната самоуправа е категорија на политичкиот систем. Локалната самоуправа ја опфаќа политичката структура на локалните единици (општината, околијата, округот) односно начинот на формирање и функционирање на локалните органи, тела и другите фактори кои учествуваат во донесувањето на одлуките на локално ниво, како и основите на политиката која ја водат тие (во областа на урбаното планирање, развојот на инфраструктурата, образованието, социјалната заштита и друго).

Локалната самоуправа можеме да ја дефинираме како облик на управување во локалните заедници во кои граѓаните непосредно или преку претставници (претставнички тела) и други локални органи, што самите ги избираат, одлучуваат за интересите и работите од локално значење во определени области на општествениот живот во локалната заедница. Со други зборови тоа претставува локална власт која ја вршат локалните органи.

ПОЈАВА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Појавата на истражувањето е втемелена во успешноста или неуспешноста на локалните самоуправи во Република Македонија како фактор за поквалитетно или помалку квалитетно живеење на граѓаните.



Сл.2 Појава на истражувањето

ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Степенот на реализација на проектите им овозможува на локалната самоуправа, да ја подобри својата способност да ги планира, организира, имплементира и контролира нејзините активности, како и начинот на користење на ресурсите и ја зголемува нејзината конкурентност.

ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Опфатени беа 27 локални самоуправи од РМ на рурално и градско ниво, со сите нивни сектори кои реализираат проекти. Како категории се зедоја инфраструктурните проекти, проектите од култура, од образование, спорт, ЛЕР, туризам, претприемаштво и заштита на животната средина.

ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

- Анкетни прашалници за раководителите на секторот за локален економски развој во општините
- Анкетни прашалници за граѓаните
- Анкетни прашалници за донаторите на проектите
- Табеларни прикази за бројот на предвидени и реализирани проекти
- Анализа на отчетноста на општините за реализација на целите на нивните стратегии

РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

Од добиените резултати евидентно е дека градските локални самоуправи заради поголемиот број на граѓани, заради подобрата организациска поставеност, како и заради поголемото искуство во работата на проекти имаат повисок степен на реализација на проектите и тој изнесува 54 %. Меѓутоа, и тука се забележува разлика во степенот на реализација на проектите кај поголемите за разлика од помалите градски локални заедници. Еве неколку примери по категории за степенот на реализација во градовите во РМ:

Проекти (2009-2012)	Инфраструктурни проекти	Проекти култура	Проекти Образование	Спорт	ЛЕР/Туризам МСП, Претпиемиштво	Заштита на Жив. средина	Вкупно / број на проекти
Планирани							
Реализирани	46	12	28	25	15	14	140

КРУШЕВО							
Проекти (2009-2012)	Инфраструктурни проекти	Проекти култура	Проекти Образование	Спорт	ЛЕР/Туризам МСП, Претпиемиштво	Заштита на Жив. средина	Вкупно / број на проекти
Планирани	14	2	6	3	6	6	37
Реализирани	11	2	5	2	5	4	29

Вкупен степен на реализација на планираните проекти = 78 %

Истражувањето не обезбеди број на планирани проекти на општина Центар

ДЕМИР ХИСАР							
Проекти (2009-2012)	Инфраструктурни проекти	Проекти култура	Проекти Образование	Спорт	ЛЕР/Туризам МСП, Претпиемиштво	Заштита на Жив. средина	Вкупно / број на проекти
Планирани	93	0	1	1	1	1	94
Реализирани	8	0	1	1	1	1	10

Вкупен степен на реализација на планираните проекти = 10,6 %

БОГДАНЦИ							
Проекти (2009-2012)	Инфраструктурни проекти	Проекти култура	Проекти Образование	Спорт	ЛЕР/Туризам МСП, Претпиемиштво	Заштита на Жив. средина	Вкупно / број на проекти
Планирани	10	2	6	1	4	2	25
Реализирани	6	0	4	1	4	2	17

Вкупен степен на реализација на планираните проекти = 68 %

Еве неколку примери по категории за степенот на реализација во руралните средини во РМ:

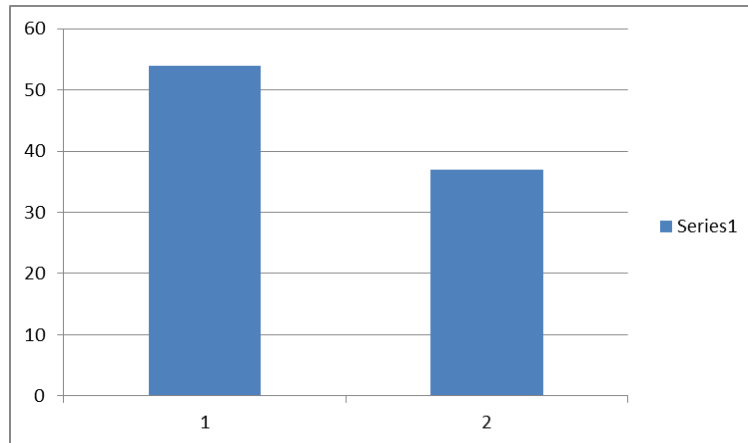
КРИВОГАШТАНИ							
Проекти (2009-2012)	Инфраструктурни проекти	Проекти култура	Проекти Образование	Спорт	ЛЕР/Туризам МСП, Претпиемиштво	Заштита на Жив. средина	Вкупно / број на проекти
Планирани	40	1	5	0	1	6	53
Реализирани	11	0	2	0	0	3	16

Вкупен степен на реализација на планираните проекти = 30 %

НОВАЦИ							
Проекти (2009-2012)	Инфраструктурни проекти	Проекти култура	Проекти Образование	Спорт	ЛЕР/Туризам МСП, Претпиемиштво	Заштита на Жив. средина	Вкупно / број на проекти
Планирани	30	3	6	6	15	16	76
Реализирани	19	2	4	4	10	11	50

Вкупен степен на реализација на планираните проекти = 66 %

Во руралните локални заедници реализацијата на степенот на проекти изнесува 37% што е за 17% помал од степенот во градските средини.



1- Степен на реализација на проекти во градски ЛС - 54%

2- Степен на реализација на проекти во рурални ЛС - 37%

ПРЕПОРАКИ

- Колку повеќе се развива проектот, толку повеќе истиот ќе биде поуверлив;
- Секој донатор побрзо би вложил средства во проект за кој проценува дека веќе има испланирана иднина;
- Фактот дека проектот има долгорочна финансиска одржливост може да биде одлучувачка;

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

- Висината на степенот на реализација на проектите директно влијае на подобрување на квалитетот на живеење во локалната заедница.
- Токму тие локални заедници каде што тој степен е повисок, се забележува поголема конкурентност и тие општини се попривлечни за живеење на граѓаните.
- Проектниот менаџмент во денешните општествено - економски услови придонесува за зголемување на конкурентноста на локалните заедници.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Соклевски Тони, *Основи на проектниот менаџмент*, БАС, Скопје, 2011.
2. Тодоровски И., Кекеновски Ј., *Локална самоуправа*, УКИМ, Скопје, 2009.
3. Силјановска Г., Владимир М., *Локална самоуправа*, Магор, Скопје, 2000, стр.17
4. Програми и извештаи за работа на локалните самоуправи во РМ за 2010 и 2011 година.

**СЕКЦИЈА 4: МЕТОДИ, ПРИСТАПИ И АЛАТКИ ВО
ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ИЗВЕДБА**

ИНОВАЦИИТЕ ОСНОВА ЗА СТЕКНУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

UDK 005.332.4:001.895(497.7)

Доц. д-р Моника Марковска

Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи

Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола,

monikamarkovska34@gmail.com

АПСТРАКТ

Конкурентската предност може да произлезе од големината на компанијата или од поседувањето предност и сл. но, моделот за успех се повеќе произлегува од фокусот на компаниите да го мобилизираат знаењето, технолошките вештини и искуството при креирањето на нешто ново во нивните понуди начините на кој истите ги креираат. Ваквиот модел на успех не се гледа да се постигне само на ниво на компании туку повеќе се гледа и како извор за национален економски развој.

Зошто иновациите се добри за стекнување конкурентска предност? Ова прашање изгледа има едноставен одговор: претприемачите креираат нови бизниси, додека пак новите бизниси отвораат и креираат нови работни места, интензивна конкуренција, и дури можат да ја зголемат продуктивноста низ технолошката промена. Високо измерените нивоа на претприемаштво на тој начин директно ќе водат кон економски развој.

Овој труд е заснован врз основа на аналитичко- дескриптивна методологија која има за цел да селектира релевантни сознанија за влијанието на иновацијата како основна детерминанта на конкурентската предност преку истакнување на различните услови кои ја оспособуваат иновацијата и го охрабруваат развојот: цврсти стандарди и ефективно зајакнување на интелектуалниот капитал, силна конкуренција, отворена трговија и инвестирање во стабилно економско окружување, одржливи фундаментални истражувања, ефикасни регулаторни системи, етика и владеење на законот и цврст акцент на образованието на сите нивоа.

Клучни зборови: *Иновација, конкурентска предност, претприемачи, претприемаштво.*

ABSTRACT

Competitive advantage may arise from the size of a company or from possessing advantage or so, but the model for success more and more became from focus of companies to mobilize the knowledge, technological skills, and experience at creating something new, and the ways they create. This model for success is not achievable just for companies, but for whole national economic development.

Why innovations are good for reaching competitive advantage? This question has simple answer: entrepreneurs create new businesses, and a new business creates new jobs, intensive competition, in some parts it can increase productivity through technological change. Than highly measured levels of entrepreneurship directly will lead to economical development.

This paper is based on analytical- descriptive methodology which aim is to select relative knowledge for impact of innovation as a base determinant for competitive advantage through emphasis of different conditions which trained innovation and encourage development: strong standards and effective strengthening of intellectual capital, strong competition, opened trade and investing in stable economic

environment, sustainable fundamental researches, efficient regulatory systems, ethics and role of low, and strong accent on education at all levels.

Key words: *innovation, competitive advantage, entrepreneurs, entrepreneurship.*

ВОВЕД

Заедничка основа на успешните компании е успехот, воден од иновацијата. Конкуренциската предност може да произлезе од големината на компанијата или од поседувањето предност и сл. но, моделот за успех се повеќе произлегува од фокусот на компаниите да го мобилизираат знаењето, технолошките вештини и искуството при креирањето на нешто ново во нивните понуди (производи/ услуги) и начините на кој истите ги креираат. Ваквиот модел на успех не се гледа да се постигне само на ниво на индивидуални претпријатија туку повеќе се гледа и како извор за национален економски развој. Иновацијата допринесува на различни начини. На пример, новите производи им помагаат на компаниите да се позиционираат на пазарот и да ја зголемат профитабилноста. По претставувањето на новиот производ, предизвикот на менаџментот лежи во сигурноста дека производот ќе ужива долг и здрав живот. Очекувањата не се однесуваат дека производот вечно ќе се купува, туку очекувањата се во насока дека компанијата ќе ги покрие вложувањата и ризикот кои ги направила за воведување на производот. Но, ништо не е вечно. Познато е дека производот застарува по две основи: затоа што се користи (се троши, се расипува) и како резултат на научно- технолошкиот развој бидејќи се јавуваат нови, посовремени производи. Во Р. Македонија се повеќе се актуелизира прашањето за иновативноста и иновациите како начин на работа. Сепак, иновативноста и иновациите претставуваат новина која тешко се прифаќа и учи но, сепак постои огромно научно поле за истражување.

Имајќи го во предвид фактот дека иновацијата станува се повеќе неопходна во работата на постојните организации како и светската глобализација што ја налага потребата од конкурентност на пазарот, потребата од истражување во овој дел станува се повеќе иманентна. Иновацијата во постојните организации ќе се случи и колку таа да не биде посакувана. За да може организацијата да опстане во пазарите со висока конкуренција мора да ја поддржува иновацијата и интрапретприемачите. Во спротивно на тоа, организацијата ќе пропадне. Токму поради овој факт се нагласува потребата и неопходноста од вакво истражување.

РАЗВОЈ НА МОДЕЛ ЗА ВОВЕДУВАЊЕ НА ПРОЦЕС НА ИНОВАЦИИ ВО КОМПАНИИТЕ

Процесот на иновација е екстремно детален и комплексен. Ако компанијата сака да биде успешна во иновациите, истата мора да има модел на процес на иновација што секоја компанија ќе го знае и следи. На тој начин, колективните акции на секој што е вклучен ќе бидат координирани, па дури и луѓето кои даваат отпор со време ќе се променат. Многу случаи од минатото индицираат дека една од главните причини за неуспех на развојот на новите производи е недостатокот на валиден модел што секој од компанијата може да го следи.

Ако хиерархијата беше централна во традиционалните компании, недостатокот на хиерархија е централно во иновативната компанија. Ваквото преминување од хиерархија не значи отфрлање на наредбите, наспроти стравот од многуте менаџери во компанијата. Спротивно на хиерархијата не е анархијата. Она што излегува на површина на местото со ригидна структура на традиционалната компанија се различни нови форми со едноставна општа карактеристика: секоја вредност и практика повеќе да учествува во донесувањето на одлуките.

Партиципацијата е неизбежна во средината што мора да се приспособи на рапидната и трајна промена. Партиципацијата во индустријата не е идеална концепција но, е тешка неопходност во оние области каде што промените се секогаш присутни и креативните научни фирми мора да бидат развивани. Партиципацијата е само систем на организација што е соодветен со постојаната промена. Партиципацијата е основна во компаниите што се потпираат на креативноста на сите

вработени што продуцираат континуирана иновација. Иновацијата бара партиципативни процеси: споделување на информациите низ одделите, функции и организациски нивоа, тимско донесување на одлуките, конфликт резолуција и почитување на личностите со најдобри идеи.

Кога се зборува за иновативност потребен е генерален збор за суштината на претприемачите и интрапретприемачите и за она што тие креираат. Иновативноста често се поврзува со ризик, но тоа и баш не ја погодува позадината на процесот или услугите од другите делови во компанијата.

Претприемчивоста е повеќе генерално отколку преземањето на ризик и тоа ги опфаќа и креирањето и на двете и на резултатот и на тимот во постоечката компанија. Затоа се користи модифициран збор “**intraprise**” што значи *претприемчивост внатре во организацијата* за да се истакне што создаваат претприемачите и интрапретприемачите без разлика дали крајниот исход е нов производ, нова услуга или сл. Успешната претприемчивост обично самата развива живост, внесувајќи ентузијазам не само кај нејзините пронаоѓачи туку и кај сите членови на тимот и кај купувачите.

Значи, истражувањето се насочува кон идентификување на влезните елементи за иновацијата (ресурсите, наградниот систем, спонзорите) за нивно рационално искористување и тестирање на процесот на трансформација во лидерството, организациската структура, организациските политики, организациската култура, индивидуалците и задачите кои во меѓусебна интеракција влијаат врз подобрување на иновативноста и инвентивноста на организацијата.

Истражувањето инкорпорира содржини од областа на менаџментот и претприемништвото односно има интердисциплинарен карактер. Методолошки истражувањето се потпира на: (1) метриски проверени и стандардизирани инструменти, (2) анализа на степенот на иновативност кај одреден број на организации, (3) обид акционо да се дејствува во правец на имплементација на иновативноста кај определен број на организации, (4) подигнување на нивото на свесност кај определен број на менаџери и вработени за важноста на иновацијата во понатамошното опстојување на компаниите на пазарот. Ваквиот пристап овозможува да се соберат релевантни податоци кои можат да се применат во практиката со цел да се подобри иновативноста и инвентивноста на компаниите на подрачјето на Р. Македонија.

Пожелно е организацијата која воспоставува процес на иновација да знае кои елементи ќе ги интегрира во самата компанија за да се создадат услови организацијата да стане иновативна. Она што треба да го направи самата компанија е да воведо организациски иновативен процес што ја поддржува иновацијата, инвентивноста и интрапретприемаштвото.

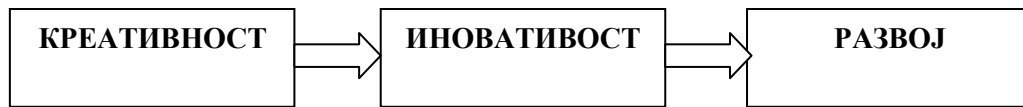
Од она што досега беше изнесено и образложено се премина кон дизајнирање на појмовно-категоријален апарат каде што основните претпоставки за компанијата да стане иновативна е да воведо пристап на иновацијата и на индивидуално и на организациско ниво. Модерното, динамично време како и хиперконкурентноста на пазарот ја налага потребата иновацијата да стане системска способност на компанијата, односно, клучна компетентност што постепено ќе станува дел од крвотокот на компанијата. Компанијата располага со ресурси, награден систем за вработените кои постигнуваат резултати и придонесуваат за ефикасност и ефективност на работењето на компанијата, поддршка од менаџментот за воведување на нови проекти со кои ќе се подобрува работењето на компанијата. Овој дел се карактеризира со актуелизација на прашањето за креативноста на индивидуално и организациско ниво, како неопходен услов за иновациите во компанијата.

Развојот и имплементацијата на интрапретприемачките и иновативни активности бараат рационално и продуктивно користење на овие инпути што придонесуваат за зголемување на ефикасноста и ефективноста и подобрување на квалитетот на работата. За да може да се имплементираат интрапретприемачките и иновативните активности потребно е да постои визија за „правење на нови работи на нови начини“ и рационално искористување на соодветните ресурси и инпути. Визијата може да се однесува на воведување на нови производи/ услуги, постапки, процеси, бизнис модели и/или подобрување на постојните производи/ услуги, практики на

работење. За да се постигне тоа потребно е да се подигне степенот на свесност за важноста на иновацијата во организациските елементи: лидерството, организациската структура, организациските политики, организациската култура, задачите и индивидуалците. Сите овие елементи се меѓузависни едни со други и потребно е да бидат инкорпорирани сите заедно. Значи, потребно е да се институционализира иновацијата во:

- Лидерството,
- Организациската структура,
- Организациските политики,
- Организациската култура,
- Задачите,
- Индивидуалците.

Всушност, тоа го актуелизира прашањето за развојот на иновативноста како процес, што значи истражување, имплементација и контрола на иновацијата преку предходно наведените елементи. Тоа води кон развој на иновативна и инвентивна организација каде што се генерираат можности за нови идеи, постои визија за развој и/или подобрување на нови производи/ услуги, процеси, практики и бизнис модели и доследна реализација на визијата од почеток до профитабилна реалност. Ова не е лесен чекор што може да се направи за кратко време, туку е потребно многу напор, време и ресурси. Тоа е прикажано на следната слика 1-1 како тростепен модел:



Слика 1-1. Развој на тростепен модел за процес на иновации во компаниите

КОРЕЛАЦИОНА АНАЛИЗА НА НУМЕРИЧКИТЕ СЕРИИ НА ПОДАТОЦИ

За **независните варијабли** (карактеристики на визионерство и флексибилност, стратегиски планови за постигнување на визијата на водачот, децентрализација на организациската структура, флексибилност на организациската хиерархија, системи за наградување на интрапретприемачкото однесување, политики кои ги охрабруваат креативните и иновативните пристапи, идентификување, развој и истражување на нови идеи, демонстрирање на иницијативи од страна на вработените) и **зависната варијабла** (иновативност и инвентивност на организацијата) се формираа индекси за да се добијат низи од нумерички податоци. Се поставува прашањето зошто се наметнува ваквата потреба за формирање на индекси за варијаблите? Одговорот е едноставен и методолошки: мерењето на варијаблите не може да се одреди поинаку освен преку ајтеми кои ќе ги опфатат, теоретските елементи на иновативноста од една страна и обидите да се имплементираат тие елементи во реалноста од друга страна.

Од добиените резултати од емпирискиот тест се добиени следните сознанија:

1. Лидерството во организацијата има значително влијание врз развојот на иновативноста и инвентивноста во организацијата. Оттаму произлегува заклучок дека лидерството (водството) во организацијата претставува еден од клучните елементи од каде почнува институционализација на иновациите. Карактеристиките на водачите и изработката на стратегиски планови за постигнување на иновациите се основа за развој на иновативноста и инвентивноста на организацијата како и основа за развој на ИП.

2. Нивото на флексибилност во организациската структура има значително позитивно влијание врз развојот на иновативноста и инвентивноста на организацијата. Организациската структура е значаен елемент каде треба да се институционализираат иновациите. Потребно е да се

влијае во овој елемент а особено во делот на постигнување флексибилност на организациската хиерархија. Вработените кои имаат идеи да направат нешто ново и корисно за организацијата треба да бидат „слушнати“ од страна на менаџерите. Таквата практика претставува основа за развој на иновативноста и инвентивноста на организацијата.

3. Креирањето на политики во однос на креативноста презентирани во организацијата имаат значително влијание врз развојот на иновативноста и инвентивноста во организацијата. Организациските политики претставуваат уште еден значаен елемент каде е потребна институционализација на иновацијата за развој на ИП. На тој начин организациските политики служат за стимулирање на интрапретприемачкото однесување. Организацијата поседува човечки ресурси (интелектуален капитал) кој поседува креативен потенцијал за воведување на иновациите. Тие се носители на иновациите. Затоа организацијата треба да креира политика која ќе ги поттикне интрапретприемачите да дејствуваат во насока на развој на иновативноста и инвентивноста на организацијата.

4. Нивото на интрапретприемачка организациска култура во рамките има значително влијание врз развојот на иновативноста и инвентивноста на организацијата. Значи, организациската култура не претставува составен елемент каде треба да се институционализираат иновациите од почеток туку таа претставува основна детерминанта која го дијагностицира нивото на иновативност и инвентивност на организацијата. Врз основа на определеното ниво интрапретприемачка култура во организацијата понатаму се развива нивото на свесност кај вработените и нивната независност во однос на извршувањето на работите кои имаат значително влијание врз развојот на иновативноста и инвентивноста на организацијата.

5. Индивидуалното ниво на задачи присутни во организацијата немаат влијание врз развојот на иновативноста и инвентивноста во организацијата. Задачите за иновации не се клучен елемент каде треба да се институционализира иновацијата за развој на ИП. Интрапретприемачите изнаоѓаат свои начини како да ја реализираат нивната визија во профитабилна реалност.

6. Бројот на интрапретприемачи вработени во организацијата имаат значително влијание врз развојот на иновативноста и инвентивноста во организацијата. Значи, индивидуалците претставуваат основна детерминанта на ИП. Тие се носители на ИП, само е потребно да се пронајдат во организацијата и да им се даде можност да делуваат во организацијата.

Имајќи ги во предвид карактеристиките и квалитетите на интрапретприемачите, интрапретприемачкото однесување на индивидуалците во организацијата секако ќе резултира со развој на иновативност и инвентивност на организацијата.

Сумираните резултати води кон интерпретација на генералната хипотеза која гласи: ако во компанијата постои рационално користење на компонентите ресурсите, награден систем, поддршка од менаџментот преку институционализирање на иновацијата во елементите: лидерство, организациската структура, организациските политики, организациската култура, индивидуалците и задачите тогаш се создаваат услови за имплементација на интрапретприемачките активности што значи: иновативност и инвентивност на организацијата.

Што значи се прифаќа во делот на институционализација на иновацијата во елементите: лидерство, организациски политики и организациска структура додека се отфрла во задачите како елемент. Тоа произлегува како резултат на сознанието дека индивидуалното ниво на задачите се однесува на начинот на кој индивидуалецот ги извршува работните активности односно, тоа спаѓа во надлежност на претприемачот/ интрапретприемачот. Што се однесува до организациската култура и индивидуалците тие претставуваат основна детерминанта на иновациите. Всушност, организациската култура го дијагностицира нивото на иновативност на компанијата додека индивидуалците се носители на иновацијата. Значи, дека организациската култура и индивидуалците во теоретскиот модел се идентификуваа како елементи каде е потребно да се институционализира иновацијата додека емпириското истражување ги отфрли како елементи а ги идентификува како влезен елемент (суровина) односно, детерминанти на иновациите. Овој вид на истражување би бил многу важен за организациите што сакаат да имплементираат иновативни

активности во рамките на нивната организациска поставеност така што тие ќе можат да ги евалуираат нивните предности и недостатоци во станувањето способни за развој и имплементација на иновациите.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Имајќи ги во предвид предусловите за развој на иновативноста се поставува прашањето каде е потребно да се институционализира иновацијата? Кои се елементите клучни за развој на иновативноста во Р. Македонија? Одговорот лежи во лидерството, организациската структура и организациските политики.

Лидерството е клучен елемент бидејќи лидерството дава дозвола за воведување на иновации. Имајќи го во предвид сознанието од емпириското истражување дека карактеристиките на визионерство и флексибилност на водачите и изработката на стратемиските планови за постигнување на визијата од страна на водачите на компаниите, се значајно поврзани со иновативноста и инвентивноста на компанијата, постои начин да се влијае врз водачите на компанијата, за да се подигне свеста кај нив за важноста на иновацијата. На тој начин кај лидерството се подигнува свеста дека иновацијата е неопходна да се случи во компанијата. Носители на иновацијата секако се вработените. Тука започнува ополномоштувањето и вклучувањето на вработените за да се слушнат и истражуваат оние иницијативи од вработените кои покажуваат ветувачки резултати.

Вториот клучен елемент за развој на иновативноста а врз кој лидерството има значајно влијание е организациската структура. Самиот чекор на водачите на компанијата за прифаќање на иновацијата како предизвик води кон овозможување на флексибилност на организациската хиерархија. Таквата флексибилност овозможува непречено делување на вработените за добивање дозвола за непречено истражување на идејата, достапност на потребните ресурси и успешна реализација на започнатиот проект.

И последниот клучен елемент за развој на иновативноста и каде е потребна институционализација на иновацијата се организациските политики. Тоа не значи отфрлање на досегашните политики кои се покажале како функционални туку дополнување на досегашните како и креирање на нови политики со кои ќе се стимулира креативноста кај вработените како и иновативните пристапи кон работата.

На крај, произлегува прашањето: дали е можно констатирањето модел да биде функционален во Р. Македонија? Одговорот би бил зошто да не? Кои би биле аргументите за тоа?

Компаниите во Р. Македонија имаат основа за развој на иновативноста. Во нивната практика се идентификувани основни суровини, основни елементи кои покажуваат флексибилност и визија во однос на иновациите. Но, потребно е да се идентификува точниот начин со чија помош лидерството ќе стане активен учесник при реализацијата на иновациите. Исто така, компаниите располагаат со интелектуален капитал (човечки ресурси) кои имаат храброст и визија да бидат носители на иновациите. Компаниите веќе започнале да прават чекори за воведување на иновации и при тоа негуваат организациска култура што ја поддржува иновацијата и интрапретприемачкото однесување на вработените.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Donna Shirley, *Managing Creativity, A practical Guide to Inventing, Developing and Producing Innovative Products*, April, 1997, p.38-45
2. Gifford & Elizabeth Pinchot, (1993), *The End of Bureaucracy and The Rise of the Intelligent Organization*, Berrett- Koehler Publishers, San Francisco p. 52
3. Gifford Pinchot III & Ron Pellman, (1999), *“Intrapreneuring in Action”*, A Handbook for Business Innovation, Berrett- Koehler Publishers, Inc. San Francisco p. 39-55

4. Robert D. Hisrich, Ph.D. Michael P. Peters, "*Entrepreneurship*" Four Edition, Hisrich Peters Irwin/McGraw- Hill, Companies, 1998, p.18-30

УВИДОТ И СЛЕДЕЊЕТО НА ПОНУДАТА И ПОБАРУВАЧКАТА ПРЕКУ РАЗНИ АЛАТКИ, ФАКТОР ЗА ПОСТИГНУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

UDK 005.332.4:339.132/.133

Иванчо Стаматовски

Бизнис академија Смилевски- БАС

ivanco_stamat@hotmail.com

АПСТРАКТ

Законот на понудата и побарувачката е секако базичен, основен постулат на кои се темели целата економска наука. Постојаното следење и познавање на нивните движења, не само што ни дава увид и ја диктира цената на производите, индиректно представува и услов за создавање на компаниска конкурентност. Како?

Разните алатки кои постојано се се подостапни за човекот овозможуваат се појасна и попрецизна слика на основните движења на пазарот што на еден начин пак представува битен фактор за остварување на основата цел на деловниот субјект, а тоа е конкурентската предност која пак често е во тесна врска со есенцијалната цел на секоја компанија а тоа е постигнување на материјално-финансиска добивка т.е профит.

Во овој труд опфатено е и објаснето следењето на пазарните движења преку неколку „прости“ но воедно и иновативни алатки, чија примарна намена впрочем не секогаш е самото следење, туку има најчесто имаат сосема други улоги.

Преку неколку практични примери од досегашните лични професионални ангажмани и истражувања направени на пазарот, објаснат е еден од патиштата кон лидерсакта позиција на компанијата, во делот во кој таа егзистира.

Клучни зборови: *Конкурентска предност, конкуренција, иновативни алатки, деловен субјект, понуда и побарувачка.*

ABSTRACT

The law of supply and demand is certainly basic, a basic postulate upon which entire economic science is based. Constant monitoring and knowledge of their movements, not only gives us insight and dictate the price of the products, but indirectly represents a condition for the creation of company's competitiveness. How?

Various tools that has lately become more accessible to the people provide a clearer and more accurate picture of the basic market movements that in a way represents an important factor for achieving the underlying objective of the business subject, and it is a competitive advantage which in turn is often closely related to essential goal of every company which is achieving material and financial gain, ie profit.

This paper covered and explained the monitoring of market movements over a few "simple" but also innovative tools, whose primary purpose in fact is not always monitor itself, but there often has completely different roles.

Through several case studies of previous personal professional engagements and market research done, here it's explained one of the roads to leadership position in the area in which it exists.

Keywords: *competitive advantage, competition, innovative tools, business entity, supply and demand.*

ВОВЕД

Несомнено е дека остварувањето на профит е фундаметалната цел на секој деловен субјект кој гравитира во секое конкурентно окружување. Обемот на профит е секогаш правопрпорционален со поволноста на пазарната позиција на субјектот, Остварувањето на што повисок профит, го позиционира истиот чекор пред конкуренцијата, што пак во економската наука се нарекува конкурентска предност.

Кога компанијата остварува профит кој го надминува просекот во својот деловен сегмент, тогаш истата поседува конкурентска предност во однос на своите конкуренти. (Harvard Business School-Институт за стратегија и конкурентност- www.isc.hbs.edu)

Бидејќи профитот и конкурентската предност се секогаш тесно поврзани, произлегува и фактот дека клучот на успехот на секоја компанија во нејзиното окружување е постигнување на највисока индустриска позиција т.е. конкурентска предност, што пак е и цел на повеќето компаниски стратегии. Затоа и конкурентската предност како стратешка одредница, односно како дел од стратегијата, е секогаш како неа, долгорочна, одржлива и видлива на дело.

Постигнувањето на конкурентска предност не е воопшто лесна стратешка цел. Конкурентската предност најчесто е резултат на способноста на работењето на компанискиот менаџмент, како и иновативноста во компанијата.

Според Мајкл Портер, за да би се постигнала конкурентска предност, компанијата мора да преземи активности кон креирање на конкурентски вредности кои ќе ја позиционираат пред конкурентите. Без разлика дали истата се стреми кон стратегија на ниски трошоци или стратегија на диференцијација.

Што и да сака да постигне, како и да сака да се позиционира, од есенцијална важност кај компанијата е познавањето на окружувањето, односно индустрискиот сегмент во кој компанијата делува, како и основните економски движења во неа како понудата и побарувачката. Неформално или народски, процесот на спознавање на индустријата се нарекува „опипување на пулсот на пазарот“, а во науката е познат како анализа на индустријата (Eng. Industry analysis).

Станува збор за опширен процес во кој покрај многуте фактори, како една од најважните сили за постигнување на поголема профитабилност, а со тоа и поголема конкурентска предност, се споменува и поимот БАЗИ НА ПОТРОШУВАЧИ. Токму во ова научно излагање, ќе ги спознаеме базите на потрошувачи како едни од најважните алатки за мониторирање на понудата и побарувачката, кои како резултат пак даваат информации за преземање на активности кон создавање на конкурентска предност.

ГЛАВЕН ДЕЛ

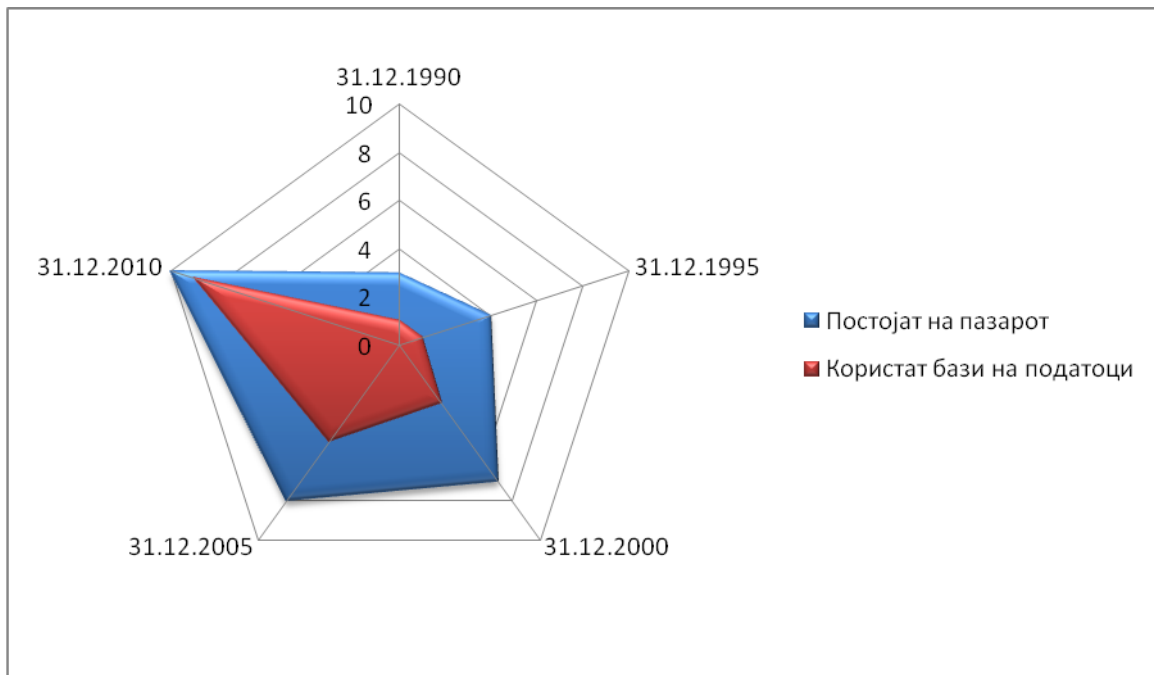
Базите на потрошувачи всушност представуваат архиви/бази на податоци-информации за постојаните и потенцијалните клиенти на една компанија. Најчесто тие се класифицирани како пооделни досиеа и во нив освен што ги содржат основните генералии на потрошувачи (име, презиме, адреса...), содржат и информации кои се од есенцијална важност за компанијата-собирач. Развитокот на технологијата, софистираноста на мемориите, како и современите софтверски решенија овозможуваат на компанијата собирач скоро неограничен капацитет за вакво архивирање на податоци.

Како пример ќе го наведем начинот на креирање и видовите на податоци кои ги собира една од најголемите компании за производство на земјоделски трактори и останата земјоделска механизација John Deere.

Компанијата John Deere развила просто софтверско решение-електронски формулар, кој се пополнува од страна на сите нејзини продавачи ширум светот. Без разлика дали се работи за генерален застапник или локален дилер, должност на секој од нивните пордавачи е постојано да ја надградува базата на потрошувачи преку пополнување на електронскиот формулар. Освен основните податоци, формуларот содржи и прашања од типот:

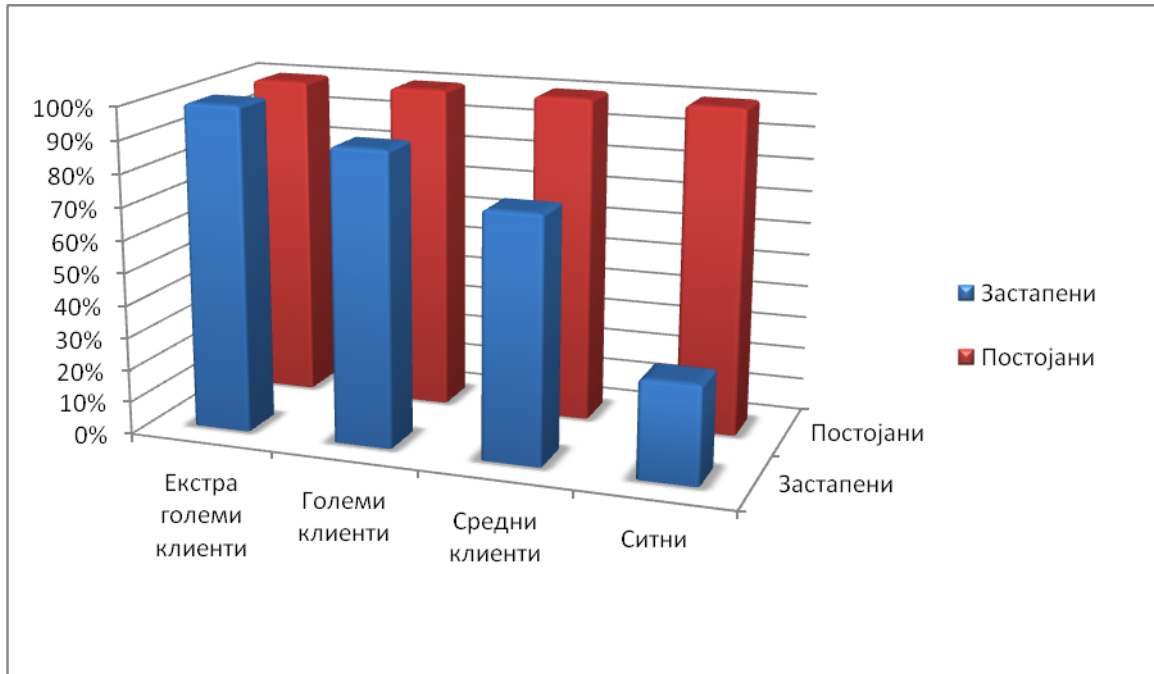
- Што е клиентот?
- Дали клиентот е постојан или потенцијален?
- Кој е неговиот потенцијален капацитет?
- Со што се занимава/ Кои култури ги одгледува?
- Каква механизација поседува?
- Забелешки кои би помогнале во дефинирање на желбите на клиентот и сл.

Според анализите во Република Македонија од 1990 па се до денес, корситењето на базите на податоци како одскочна даска во креирање на конкурентска предност, е во постојан пораст. Во деловниот сегмент во кој делува компанијата каде што сум вработен, анализите што ги направив ги покажуваат следниве резултати:



По примерот на John Deere, компанијата во која професионално делувам, успеа да направи сличен начин, преку слично софтверско решение да ги собира податоците од сите постојани и потенцијални клиенти. Но како и кај John Deere, и кај нас, во тие бази на податоци влегуваа само потрошувачи кои еднаш купиле или само ја посетиле компанијата. Надвор од тие бази остана голем процент на потенцијални потрошувачи, претежно мали, кои не можат да се најдат ни на интернет, ни во деловните именици, требаше некако да се перцепирани, регистрирани и мониторирани, а секако и привлечени, со цел заземање на поголем дел од колачот пазар т.е. создавање на некаква конкурентска предност.

Анализите на пазарот, што ги направив, покажаа дека најпрво потрошувачите се диференцираат по нивната големина. Во базите на податоци што постоеа до тогаш застапеноста по сегментите беше следна:



Иако најбројни од сите, ситните клиенти т.е. оние кои располагаат со работна површина до 30 ha, беа оние кој најмалку фигурираа во базите на податоци.

Потребата од познавање на ситните клиенти беше и повеќе од потребна. Но одењето од врата до врата и интервјуирањето на сите, низ цела земја беше еднакво на невозможно.

За таа цел понудив решение кое од една страна ќе ги привлечи клиентите сами да се пријавуваат во базата на потрошувачи, а од друга страна нас ќе ни обезбеди релевантни информации за пазарот и пазараните текови.

Мојата замисла беше воведување на бесплатен интернет огласник за земјоделски производи на кои ќе огласуваат сите производители на земјоделски производи, што всушност се и наши потенцијални клиенти. Навидум ваквото решение не придонесува за никаква конкурентска предност, но со воведување на разни алатки при пријавувањето на истиот, нас како компанија ни се обезбедија:

- База на податоци на ситни клиенти и податоци за:
 - Нивниот потенцијал
 - Нивната големина
 - Нивните производи (вид, квалитет, количина...)
- Увид во понудата и побарувачката на пазарот

Ваквиот систем функционира многу едноставно. Од моите истражувања на оваа но и на неколку други проблематики, открив дека пласманот на земјоделски производи во нашава земја се врши само на пазарите. Само мал дел од сегментот производители (најчесто крупни производители) ги користеше придобивките на модерните технологии како што е интернетот. Полн погодок беше и на малите земјоделци да им се даде „интернет“ простор на кој можат да тргуваат со своите производи.

Па така дизајниравме портал на кој пред се обезбедивме предуслови за промовирање, пласман и продажба на индивидуалното производство на земјоделски производи, како и полесен пристап до понудата на сите заинтересирани посредници или крајни потрошувачи – откупни центри, ресторани, маркети, пазари...

Идејата за ваков потег најпрво беше да се обезбеди интернет простор каде што ефективно и ефикасно ќе се тргува исклучиво со земјоделски производи, па затоа примарната цел на овој портал е да се спојат купувачите и продавачите на истите во Р.Македонија, но и со соседните земји Србија, Грција, Бугарија, Хрватска, Албанија, Италија...

Секундарно овој портал обезбедува голема база на обработени податоци, потребна за одделот за продажба во мојата компанија.

На сличен начин како и системот на John Deere, и тука посетителот (клиент), при внесувањето на неговиот бесплатен оглас, внесува податоци од лична природа, но и таканаречени податоци од специфична важност кои фактички ја даваат сликата за каков клиент станува збор, кои производи него би му буле интересни, кои се начините да се стигне до него, со каков потенцијал располага и сл. Морам да нагласам дека така внесените податоци, никако не можат да се злоупотребат и искористат во негативни цели, што е уште една причина плус клиентот да се согласи истите да ги даде.

Освен тоа овој интернет портал постојано нуди „свежи“ информации, од полето на аграрот како на регионално, така и на светско ниво, кои ќе овозможат постојано следење на модерните земјоделски текови, споделува искуства, советува преку консултации со еминентни стручњаци и дава шанса за рекламирање на сите правни лица на кои земјоделските производи им се во полето на работа и интерес што пак допринесува за зголемување на посетеноста на истиот.

ЗАКЛУЧОК

Јасен показател за успешноста на овој и на сличните други потфати е достигнувањето на предходно зацртаната цел. Во овој случај, а најчесто и во другите од иста природа, крајната цел е зголемување на продажбата преку познавањето на клиентите, а со тоа и постигнување на конкурентска предност.

Во рок од неполна година, колку што и постои интернет порталот кој е тема на овој труд, собрани се преку 1000 контакти, а уште толку се и надополнети со свежи информации. Сите тие беа, се и ќе се користат во иднина како најдобар начин да се дефинира од прво желбата на купувачот и да му се понуди токму она што му треба. Тоа е пак светски тренд и со сигурност делува на зголемување на целокупниот профит на компанијата која го преферира користењето на ваквите бази на податоци.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Porter, Michael E. (1985.), "Competitive Advantage", Free Press, New York
2. <http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/e-magazin/32-sta-je-konkurentska-prednost-kreiranje-vrednosti.html>
3. (06.06.2012, Konkurentska prednost, Google)
4. www.isc.hbs.edu (06.06.2012, Konkurentska prednost, Google)
5. www.deere.com
6. www.zelenaberza.com.mk

THE IMPORTANCE OF APPLIED ECONOMETRICS IN THE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AND IN THE COMPANY COMPETITIVENESS

UDK 005.95/.96:519.862

005.332.4:519.862

Kristina Krsteska Ph.D

BAS Institute for Management, Bitola, R. Macedonia

mm_kristina@yahoo.com

ABSTRACT

The management nowadays becomes more and more complex since the increasing trend of the competition almost in every business. It is wide known that the competition is increasing because of the globalization where the geographically distant companies are becoming competitors. Considering the above, the aim of this paper is to contribute to the theoretical literature by stressing out the importance of possibilities in everyday application of econometrics (i.e. practical application of mathematical and statistical methods) in the “real business world”. Specifically, the focus of this paper is influence over the awareness of all the management levels about the advantages of the usage of econometrics in Human Capital Management and in the Company Competitiveness. And also other side aim is to contribute to the life-long-learning model. The contribution to this model is via pointing out the necessity of knowledge and skills of econometrics and statistical software packages and pointing out the influences of this kind of knowledge and skills over the business decision at lower levels of management. Therefore gaining such knowledge and skills might become crucial in future employment possibilities.

Key words: *Applied Econometrics, Human Capital Management and Company Competitiveness.*

INTRODUCTION

“Managing human capital is now high on the corporate agenda. Businesses are looking to their people to drive up enterprise value and create sustained commercial advantage. People are the key to business success: whatever the particular strategy, if people aren’t managed effectively, business performance will suffer.” M. Jolly, Chief Executive, Penna Consulting

Since the “Globalization dominates the competitive horizon” and since “ from the perspective of the value chain theory, firms are more likely to succeed when HR practices are aligned with the needs of internal and external customers” (Wang and H. Niu, 2010) the importance of Management of the Human Capital is apparent if consider the fact that customers (internal or external) people. Thus, organizational competitiveness at some point might is influenced by the employees’ commitment, where employees with their knowledge, abilities and skills are considered as human capital of the organization. Employees’ commitment is on the other hand influenced by the HRM practices. According to Savaneviciene and Stankeviciute (2011) “HRM practices do not lead directly to organizational performance” but “the AMO (Abilities, Motivations and Opportunity to participate) framework proposes the intermediate mechanisms through which it is supposed HRM practices are converted to performance.”

But, where the econometrics stands for? - It stands for the possibilities of measurement and for the items where the interdependence exists. The econometrics can be used as to be provided information that will add value to the organization. On the other side, the adding value might support the organization competitiveness.

APPLIED ECONOMETRICS IN THE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

The “process of knowledge assimilation and transformation does not leave the human capital resource unchanged” but “indeed, by transforming the acquired knowledge into a unit-specific source of competitive advantage, the human capital is, itself, transformed” (Ployhart and Moliterno, 2011).

The HRM practices are varying from company to company; even they vary within business units that belong to same company as well. The practices might be a result from the 2 different orientations of HRM: “**Hard** HRM orientation which represented by the systems, functions and processes; and the **Soft** orientation which focused on culture and behavioral orientations of organizational members” (Legge, 1995, cited in N. K. Ishak et al, 2011). Having in mind the differences of HRM, the HR practices will differ as well. Therefore, using the econometrics in benchmarking the of HRM practices as well as benchmarking the company performance within the business units and different locations (in corporations) might contribute to providing information that can be used for increasing competitiveness. Quantification of the employees’ opinions and attitudes towards the HRM practices will eventually be useful in re-designing and modification of the HRM practices in directions that are more valued by the employees.

But, not only the quantification of the employees’ opinions and attitudes, but also the determining various relations and dynamics within the time, differences within the age categories, within the different Business units or locations might facilitate the company management in achieving competitive advantage. For instance using the econometrics it could be identified how “older workers” tie the “job satisfaction and work motivation” is it “more closely to intrinsic aspects of their job” or not. (O. Herrbach et al. 2009). Moreover, the econometrics could be used in analysis if the “male HR managers” “fare better” than female Managers, “in the strategic and business domains”; this information could be used in avoiding the gender discrimination as well as to open space for father gender in dept analysis of the “needed leadership skills to execute strategic plans”. (L. Payne, 2011)

The last example of the usage of econometrics in Human Capital Management is via measuring the people-organization, people-job and people-environment fit from one side, and the perception of HR practices from the employees on the other side. In addition to the stated above, the findings of C. Boon et al. (2011) showed that “some relationships between perceived HR practices and employee outcomes appear to be indirect, occurring via Person–Organization and Person–Job fit, and that this relationship differs for different levels of Person–Job fit and to a lesser extent Person–Organization fit. Applying the econometrics in determination of the level and the relations between levels of perceptions of the 3 fitting types as well as the perception of HR practices (according the employees’ opinions), the company could acquire information for improvement and increasing the competitive advantage via permanent sustaining an advanced Human Capital Management.

Hence, the econometrics might be found useful in many other Human Capital Management perspectives and the knowledge and skills of its application might become crucial for employment and high compensation.

ECONOMETRICS IN THE COMPANY COMPETITIVENESS

Beside in Human Capital management, the econometrics could be used for increasing the company competitiveness. Sung-Choon et al. (2007, cited in Cam Caldwell et al., 2010) “have emphasized the vital role of knowledge creation in firms as an important element of the human resource architecture and have advocated the importance of adopting a learning organization culture to create a sustainable competitive advantage.” The knowledge creation is result from tracking and gathering data, analyzing and processing the data, generating information and drawing down conclusions. These conclusions often result with management decision making, but decision making affect the competitive advantage and company competitiveness in general. Therefore, nowadays competitiveness is linked more with the term of intelligence, specifically when we talk about salespeople work. According to Agnihotri, and Rapp (2011) “Competitive Intelligence includes the operational information about competitors such as

their operating activities, moves, and decision-making processes.” This is one plus more that the econometrics could be used in assessing the possible moves of the competition if there is available data during the time.

Moreover, econometrics could be used for the comparison between the (new) products, substitutes with ability to quantify the advantages and disadvantages. Having on mind the previous stated, in addition is the work of Sirmon et al. (2010) that “demonstrates that the bases of competitive advantage are more complex than previously thought; strengths are not the only driver of competitive advantage - weaknesses matter greatly as well. Additionally, the durability of any advantage is undermined by rivals’, even indirect rivals’, ongoing and dynamic capability investments.”

On the other hand, with application of the econometric it could be determined whether one methodology influences the organizational efficiency and effectiveness. For instance we could determine if “six sigma methodology have strong significant correlation with organizational efficiency and effectiveness (OEE)” following the research methodology of O. R. Mahdi and M. K. Almsafir (2011). Also, econometric could be used at lower level in the new product development as well. Specifically, the results of correlation from the research of Nadeem et al. (2011)“ indicate that there is a statistically significant relationship Pro-activity in New Product Development and competitive advantage in hotel industry of Pakistan. Their methodology could be used for analyzing the situation within groups of companies (corporations). In addition, the result from C. Zhang et al “indicate that local vendors can increase the diffusion gap between their (local vendors’) and MNCs’ (Multi-National Corporations) technology products by taking more actions or focusing on a small range of actions, while MNCs may benefit from the competition by adopting the strategy of taking simple actions. In this context the econometrics could be used in developing various scenarios for new products and services if employed in local vendor or Multi-National Corporations suppliers.

Furthermore, the research of Kumar et al. (2011) “implies that having a market orientation makes organizations focus more on retention than acquisition, and therefore profits increase much more than sales” as well as “that market orientation has a greater influence on profit than sales in both the short and the long run.” Such researches should be done in groups (corporations) as to be identified influences of market orientation and its implication over profits and sales. At the end research of H.-Y. Wu et al (2011) supported the assumptions that each of the elements separately “Innovativeness and Quality, Technical cooperation and Strategic alliance of suppliers have significant influence on competitive advantage. Therefore the econometrics could be used in developing scenarios for competitively advantaged via evaluating the suppliers.

Considering all the previous exposed, it is evident where and why econometrics could be used in enhancing the competitive advantage.

CONCLUSION

The econometrics can be used everywhere in the business where the specific data could be collated. Moreover, the econometrics will provide information about certain conditions in the company as well as could determine the differences between various groups. Furthermore the econometrics could explain the differences as well as to explore many factors influencing the business. Therefore the econometrics could be found very important in business especially when decisions are need to be made. Since the decisions are part from our everyday lives in the global environment, thus, the basic econometrics knowledge is becoming important. The life-learning model could be enriched with the prerequisite of statistical and mathematical basic knowledge for future job requirements. The competitive advantage between candidates for employment could be gained through this specific knowledge possessions.

REFERENCES

1. M. Jolly, Chief Executive, Penna Consulting, Community Network, (2 august 2009) <http://scn.sap.com/thread/341975>, assessed date 11 May 2012
2. Y. Wang and H. Niu (2010) Multiple Roles of Human Resource Department in Building Organizational Competitiveness— Perspective of Role Theory, *International Management Review* Vol. 6 No. 2. 2010 p. 17
3. Savaneviciene, Z. Stankeviciute (2011) Human Resource Management practices linkage with organizational commitment and job satisfaction, *Economics and Management: 2011*. 16, p.927, 923
4. R. Ployhart and T. Moliterno (2011) Emergence of the Human Capital Resource: a Multilevel Model, *Academy of Management Review, January*, 2011, Vol. 36, No. 1, 127–150, p. 143
5. N. K. Ishak at al. (2011), the association between hard and soft human resource management orientations in the Malaysian hotel organizations, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 22; December 2011 Pp. 213-220, p. 213
6. O. Herrbach et al. (2009) Perceived HRM Practices, organizational commitment, and voluntary early retirement among late career managers, *Human Resource Management*, November–December 2009, Vol. 48, No. 6, Pp. 895– 915, p.897
7. M. –L. Payne, (2011) The Impact of Rater’s Gender on Performance Evaluations of HR Managers, *International Management Review* Vol. 7 No. 2 p.9
 - C. Boon et al., 2011, The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organization and person–job fit , *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 1, January 2011, 138–162 p.160
 - D. Caldwell et al. (2011) Strategic Human Resource Management as Ethical Stewardship, *Journal of Business Ethics* (2011) 98:171–182, p. 177
8. R. Agnihotri and A. Rapp (2011) Perspectives on competitive intelligence within business: A tactical tool for salespeople to gain a competitive advantage, *The Marketing Review*, 2011, Vol. 11, No. 4, pp. 363-380, p. 367
 - E. G. Sirmon, M. A. Hitt, J. Arregle, and J. T. Campbell (2010) The Dynamic Interplay of Capability Strengths and Weaknesses: Investigating The Bases Of Temporary Competitive Advantage, *Strategic Management Journal* 31: 1386–1409 (2010) p. 1401
9. O. R. Mahdi and M. K. Almsafir (2012) Diagnosing of Sustainable Competitive Advantage Using Six Sigma Methodology, *International Journal of Business and Management* Vol. 7, No. 7; April 2012, P.100
 - A.Nadeem, H. Rashid, S. A. Khan (2011) Pro-activity in NPD as a competitive advantage in complex competitive environment A study on Hotel industry of Pakistan August 2011 VOL 3, NO 4, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Copy Right © 2011 Institute of Interdisciplinary Business Research p. 341
10. Zhang, P. Song, and Z. Qu Competitive Action in the Diffusion of Internet Technology Products in Emerging Markets: Implications for Global Marketing Managers, *Journal of International Marketing*, ©2011, American Marketing Association, Vol. 19, No. 4, 2011, pp. 40–60 p.55
11. V. Kumar, E. Jones, R. Venkatesan, & R. P. Leone (2011) Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing, *Journal of Marketing*, American Marketing Association, Vol. 75 (January 2011), 16 –30 p.28
12. H.-Y. Wu, Y.-J. Lin, F.-L. Chien, and Y.-M. Hung (2011) A study on the relationship among supplier capability, partnership and competitive advantage in taiwan’s semiconductor industry, *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 122-138 (2011), p.134

УПРАВУВАЊЕ СО ИНСТРУМЕНТИТЕ НА МАРКЕТИНГОТ

UDK 658.8

Кристина Стевановска

Друштво за интелектуални услуги Виртуал-м куманово

Stevanovska_k@yahoo.com

АПСТРАКТ

Управувањето со инструментите на маркетингот се базира врз процесот на донесување на одлуки кои се поврзани кон инструментите на маркетингот и кои непосредно влијаат врз остварување на маркетинг стратегијата. Овие одлуки кои дејствуваат врз маркетинг целите непосредно се поврзани со глобалната маркетинг стратегија. Реализацијата на маркетинг стратегијата се изведува преку инструментите на маркетингот. За една компанија не е доволно само да утврди маркетинг цели и маркетинг стратегија туку и инструменти преку кои стратегијата и целите ќе бидат реализирани. Меѓутоа и најдобрата маркетинг стратегија има веројатност да претрпи неуспех доколку не е следена и поткрепена со процес на конкретизација на одлуки кои се однесуваат на секој маркетинг инструмент поединечно. Врз основа на правилното одлучување се врши адекватен процес на управување со маркетинг инструменти преку кои се реализираат маркетинг целите и се остварува маркетинг стратегијата.

За успешна реализација на маркетинг целите потребно е утврдување на задачи на учесниците кои учествуваат во остварувањето на истите. Преку следење на учеството на учесниците непосредно се утврдува и мери ефикасноста и ефективноста на нивното работење.

Иако маркетинг инструментите можат да се користат посебно и нивната анализа да се спроведува исто така посебно, сепак целосната нивна компатибилност и заедничкото функционирање овозможува една вистинска насока кон постигнување на целта.

Клучни зборови: *Маркетинг, цел, стратегија, инструменти, реализација, одлуки.*

ABSTRACT

Managing with the instruments of marketing is based on the decision-making process related to the marketing and the instruments that directly affect the realization of the marketing strategy. These decisions which act on the marketing objectives are directly related to global marketing strategy. The realization of the marketing strategy is pursued through the marketing instruments. For a company it is not enough to establish marketing objectives and marketing strategy but also the instruments through which the strategy and goals will be realized. But the best marketing strategy is likely to suffer failure if it's not monitored and supported by the settling process decisions concerning each marketing tool. Based on the proper decision you can make adequate marketing management process instruments through which realize marketing objectives and accomplished marketing strategy.

For successful realization of marketing objectives it is necessary to determine the tasks of the participants involved in achieving them. By monitoring the participation of participants directly determines and measures the efficiency and effectiveness of their operations.

Although marketing instruments can be used separately and their analysis are carried out also in particular, however their full compatibility and joint operation allows a right direction towards achieving the goal.

Keywords: *Marketing, purpose, strategy, tools, conversion, decisions.*

УПРАВУВАЊЕ СО ИНСТРУМЕНТИТЕ НА МАРКЕТИНГОТ

Маркетингот се поставува како деловна функција преку која се опфаќаат сите активности кои се неопходни за да се идентификува, антиципира и задоволи побарувачката, а во исто време и да се остварат целите на претпријатието. Маркетинг-микс концептот ја подразбира соодветната комбинација на инструменти (производ, цена, дистрибуција и промоција) кои ја сочинуваат понудата на претпријатието што треба да се базира врз претходно собраните и обработените податоци за потребите и барањата на целиот пазар. Комбинацијата на овие инструменти овозможува организацијата да оствари диферентна предност на пазарот.

За да може маркетингот да функционира како деловна активност, потребно е воведување на процесот на управување. Преку овој процес се движи и насочува маркетинг активноста кон целта: задоволување на потребите на потрошувачите и остварувањето профит. Со наше видување врз процесот на управување, ќе го диференцираме процесот на регулирање на маркетинг активноста во организацијата. Во исто време ќе докажеме дека процесот на маркетинг управувањето е динамичен процес кој кореспондира со условите во екстерното и интерното опкружување кои се подложни на менување, при што маркетинг активноста треба да флексибира и да се прилагодува кон променетите услови на средината или пак воспоставените нови деловни цели.

Концептот на интегралниот маркетинг

Координација на сите маркетинг активности во рамките на маркетингот како деловна функција;

- Маркетинг како деловна функција која координира со другите деловни функции во организацијата;
- Маркетингот како деловна функција обезбедува потребна координација со организациите и институциите во опкружувањето.

Маркетинг одлуките се донесуваат со цел да се воспостави компатибилност помеѓу потенцијалот на организацијата и побарувачката за производите и услугите. Тие не само што делуваат врз потрошувачите на производите и услугите, туку и на сите организации и институции кои го сочинуваат маркетинг системот. Маркетинг одлуките се насочени кон реализација на целите, а за да можат истите да се реализираат, потребна е координација со останатите деловни функции во организацијата. Нашето видување врз маркетинг одлуките ќе се базира врз целосно опфаќање на процесот на одлучување кое не само што се одразува врз маркетинг активностите, туку и врз целото работење на организацијата.

Организацијата набљудувана како целина, својот пат и развој го остварува преку донесување на деловни одлуки кои се донесуваат врз основа на целосно изграден информациона систем. Иако маркетинг одлуките претставуваат дел од одлуките кои се донесуваат на ниво на организацијата, тие имаат и свои особености. Маркетинг одлуките не претставуваат само збир на информации, туку сложен процес на прибирање на информации кои по квалитет и квантитет даваат сигурност во остварувањето на позитивните резултати. Тие секогаш се донесуваат во услови на ризик, што уште повеќе го усложнува процесот на одлучување.

Процесот на маркетинг одлучување се состои од перманентно согледување на проблемите, прибирање на потребните податоци, нивна трансформација во информации, избор на алтернативи и нивна анализа, донесување на одлуки, спроведување на одлуки и контрола со што се постигнува целосен квалитет во одлучувањето.

Модерниот менаџмент ги дефинира постапките на управувањето во кои индивидуалните процеси не се набљудуваат како посебни ентитети, туку како процеси кои ја интегрираат мрежата на деловните релации на ниво на деловниот субјект и воспоставување на врски за размена на материја, енергија и информации со опкружувањето.

Овој концепт овозможува синергичност во управувањето и интеграција на процесите на ниво на деловниот субјект, вклучувајќи ја маркетинг активноста.

Со цел да се изврши правилен процес на трансформација и имплементација на маркетинг стратегијата (влез, процес, излез, барања, ограничувања, ресурси, управување), се врши анализа и избор на методи, техники, стандарди и барања на менаџерите кои се вклучени во конечниот модел на процесот на реализација. Со тоа се овозможува ефикасна и оптимална размена на податоци за ресурсите, изградбата на маркетинг стратегијата преку адекватен модел на маркетинг информациониот систем.

Маркетинг концепцијата го наметнува прашањето за маркетинг организирање кое во себе го инкорпорира информирањето како услов за остварување на специфични односи. Овој процес доведува до потреба за создавање на посебен методолошки пристап во организирањето на маркетинг информациониот систем, како дел од информациониот систем на организацијата кој ги остварува целите на вкупниот систем на информирање во организацијата и пошироко.

Предмет на научното проучување е унапредувањето на мрежата од процеси кои дејствуваат врз задоволувањето на барањата на корисниците: обработка на потребите на потрошувачите, системот за задоволување на нивните потреби, унапредување на системот на финансирање, унапредување на менаџерската поставеност и структура, оптималното искористување на капацитетите, намалување на трошоците кои ги продуцира конзервативниот маркетинг, зголемување на ликвидноста и рентабилноста.

Кон тоа треба да се нагласат доминантните принципи што водат кон глобалниот принцип: глобален пристап, економичност и ефикасност во реализацијата на наведените процеси во работењето со примена на маркетинг информациониот систем и креирање на адекватен пристап и стратегија во подрачјето на маркетинг активност.

Со оглед на комплексноста на проблемот кој е инициран во современите компании, се користени различни методи на научно истражувачката работа: методи на анализа, методи на индукција и дедукција, методи на компарација, методи на планирање, методи за донесувањето стратегија во општото ниво на управувањето и посебно во маркетинг подрачјето, методи во изградбата на маркетинг информациониот систем и методи во обработка на податоците и нивната трансформација во информација, набљудувана од маркетинг аспект.

Исто така, користени се новите методи во изградбата на маркетинг информационите системи како што се: мотивациони техники, студија на изводливост на маркетинг стратегијата, концепциски програмски маркетинг пристап, објектно ориентирана анализа, тимски ориентиран систем во процесот на дизајнирање и развој на апликации, воведување и користење на софтверски инжинеринг.

МАРКЕТИНГ КОНЦЕПЦИЈА

Концепцијата на маркетингот е деловна филозофија според која клучот за постигнување на целите на деловната компанија се состои во одредување на потребите и желбите на целните пазари во колизија со успешен и делотворен трансфер на потребните задоволувања .

Набљудувањето на променливите потреби и желби на купувачите, прилагодувањето на производите и услугите како и методите на дистрибуција кон новите потреби и желби на пазарот се нарекува маркетинг филозофија.

Концепцијата на маркетингот симболично може да се изрази на следниот начин:

“Да се пронајдат и исполнат желбите на купувачите”;

“Да се произведува онаа што може да се продаде, а не да се продава онаа што може да се произведе”;

“Да се престане со трговија на производи кои можат да се произведат и да се воспостави филозофија на производство на производи кои можат да се продаат”;

“Да се сака купувачот, а не производот”;

“Да се стори с# што е потребно, купувачот да добие полна вредност, квалитет и задоволство”.

Од претходно потенцираното може да се констатира дека концепцијата на маркетингот е ориентација кон потребите и желбите на купувачите. Деловните компании произведуваат производи кои се потребни и ги сакаат купувачите. На тој начин се постигнува двоен ефект: се задоволуваат потребите на потрошувачите, а истовремено се остваруваат максимални профити.

Ваквата филозофија е филозофија што треба да ги насочи активностите на маркетингот кон постигнување на резултатите преку размена на производите на целните пазари.

Кога се зборува за управувањето со маркетингот, пред с#, најчесто се подразбира деловната функција перципирана како систем, односно збир на меѓусебно поврзани деловни активности насочени кон планирањето на производите или услугите, одредување на цени, промоција и дистрибуција .

Анализирајќи го маркетингот како деловна функција, тој ги опфаќа сите оние активности кои се неопходни за идентификација, антиципација и задоволување на побарувачката, односно насочување на текот на производите и услугите од производителите кон потрошувачите од една страна и текот на информациите од потрошувачите кон производителите, од друга страна.

Карактеристично е набљудувањето на маркетинг активноста од страна на Американското здружение за маркетинг (Американ Маркетинг Асоциацион – АМА) дадено во 1985 година: “Маркетинг е процес на планирање и спроведување на концепции, одредување на цени, развивање и разменување на идеи, производи и услуги со цел да се оствари промет со кој се постигнуваат цели на поединци и организации” ,

Преку оваа дефинираност се согледуваат основните функции на маркетингот кои се протегаат од идејната фаза до завршниот процес на прометот, со цел да се остварат целите на компанијата.

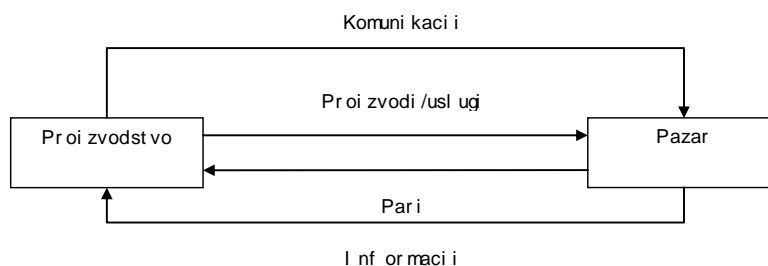
МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИ

Активностите кои ја сочинуваат маркетинг функцијата се бројни, разновидни и меѓусебно компатибилни. Маркетингот поставува посебен акцент врз функцијата со која се врши детерминирање на процесот кој ги креира и разрешува односите на размената. Размената се набљудува како процес кој се случува помеѓу поединци и организации. Маркетингот ги опфаќа активностите кои овозможуваат да дојде до размената, односно до трансакцијата на стоката или услугата. Со цел адекватно да се изврши овој процес, потребно е да се управува со маркетинг активноста. Доколку процесот на управување е адекватно реализиран, ќе се добие соодветна сатисфакција преку процесот на размената. Маркетингот е начин на поврзување на организациите со средината во која се извршува процесот на размената.

Маркетинг активностите се насочени кон идентификацијата и задоволувањето на барањата на постоечките и потенцијалните потрошувачи со остварувањето на добивка за организацијата.

Маркетинг активностите не започнуваат со завршувањето на производството на производот, односно создавањето на услугата, туку многу порано. Маркетинг активноста е насочна кон утврдување на пазарот, неговата големина, пазарните сегменти, осетливоста, склоноста и куповните навики на потрошувачите. Со анализирање на сите овие елементи се постигнува планирање на најдобриот производ кој ќе ги задоволи потребите на целиот пазар. Маркетинг активноста, исто така, го применува планот, ги набљудува резултатите и воведува корективни активности во оние подрачја каде што се остваруваат пазарните резултати. Тоа значи, маркетинг активноста започнува многу порано пред постоењето на производот или услугата и продолжува и понатаму после завршувањето на продажбата на производите, набљудувајќи ги реакциите и промените кои се случуваат на пазарот, постојано барајќи ги патоказите за зголемување на степенот на задоволување на потребите на купувачите.

Процесот на маркетинг активноста хипотетично може да се прикаже како збир на текови кои ги поврзуваат продавачите и купувачите, односно деловните компании и пазарот, слика подолу



На сликата се прикажани 4 тека кои ги поврзуваат производителите, односно продавачите и купувачите. Продавачите на пазарот ја испорачуваат стоката и услугите, воспоставуваат комуникација, а како феедбацк се враќа форма на пари и информации. Внатрешниот процес на поврзување прикажува размена на пари за стока, а надворешниот размена на информации.

Од аспект на управување со маркетингот, потребно е маркетиншкиот систем да се претстави како деловна функција, односно функција во која се трансформираат влезните дејства во излезни. Оваа карактеристика е аналогна на системската теорија: доколку со Ц се претстави влезот, процесот на трансформација се врши со примена на разни оператори преку кои влезот се трансформира во излез во кој S е краен производ односно оутпут.

Во овој однос како инпут, односно влезна големина, се подразбираат факторите од маркетинг опкружувањето кои битно влијаат врз системот и неговото однесување, функционирањето во услови на одредена задача во маркетинг средината.

На сликата подолу е прикажан модул на маркетинг систем во кој како инпут или отупут се појавуваат: инпут- независни варијабли, односно фактори на промена на системот на маркетингот и отупут- зависните варијабли, односно ефекти на промената во маркетинг системот. Овие фактори се поделени во две групи.

Првата група на инпут ја сочинуваат контролабилните или управувачките варијабли. Вредностите на овие варијабли се резултат на одлуките на маркетинг менаџерите кои се врзани за производот, цената, промоцијата и дистрибуцијата. Комбинацијата на вредностите од управувачките варијабли на маркетингот претставува маркетинг микс со кој компанијата се користи за да го оствари примарното ниво на продажба на целиот пазар.

Втората група на инпут ја сочинуваат неконтролабилни или пореметени варијабли на маркетингот. Вредностите на овие варијабли се формираат независно од маркетинг менаџментот. Комбинацијата на овие варијабли ја конституира состојбата, надворешната средина во која компанијата работи. Поради тоа, оваа група на влезни големини на маркетинг системот се нарекуваат фактори на состојба или варијабли на опкружување, слика подолу.



Излезните големини се реперкуирани спрема варијаблите кои го детерминираат однесувањето на потрошувачите. Тие непосредно се поврзани со основните фази на одлучување од страна на потрошувачите за купување на производот: препознавање на потребите, покажување на интерес и абсорбирање на информациите, запознавање со алтернативните производи кои можат да ги задоволат потребите, вреднување на атрибутите за алтернативните производи кои се референтни за избор на оптималната алтернатива и покажување на намера за купувачката како последна фаза од тој процес. Вториот збир на излезните (зависни) варијабли ги искажуваат перформансите на маркетинг системот: вреднување на продажбата, пазарното учество, трошоците на маркетингот, имиџот на компанијата и сл. Овие варијабли се нарекуваат управувани варијабли на маркетингот.

Активностите на маркетингот како деловна функција од аспект на управувањето можат да се поделат на управувачки активности во потесна смисла на зборот и извршни активности во поширока смисла на зборот. Во управувачките или креативни маркетинг активности спаѓаат:

- Формулирање на маркетинг целите,
- Формулирање на управувачката политика,
- Маркетинг планирање,
- Маркетинг стратегија,
- Креирање на маркетинг програма,

Истражување на маркетинг како активност насочена кон собирање на релевантни информации за потребите на креирање на претходно наведени активности.

Извршните или т.н. оперативни маркетинг активности опфаќаат:

- Набавка,

- Продажба,
- Физичка дистрибуција.

Понекогаш во маркетинг системот треба експлицитно да се вклучи побарувачката на производителите или услугите. Во тој случај побарувачката може да се третира како управуван дел од маркетингот или објект на маркетинг управување. Ваквиот приод е во склад со дефиницијата за управување со маркетинг активности која ја наведува Котлер: “ Задачата е управување со маркетингот преку влијание на нивото, терминирањето и составот на побарувачката на начин кој ќе помогне на компанијата да ги оствари своите цели. Едноставно кажано, управување со маркетингот е управување со побарувачката. “

Во многу литератури маркетингот се поистоветува со активност која има релација: производител – потрошувач, второстепенувајќи ја поврзаноста на релацијата производител – трговија. Во таа насока активностите на маркетингот се дефинираат како спроведување на деловните активности кои се простираат врз тековите и услугите од производителот до консуматорот или потрошувачот .

Секако дека маркетингот ги опфаќа активностите кои се потребни за да се реализира функцијата и целта: стоките да стигнат до крајните потрошувачи без менување на нивната структура и форма. Активностите на маркетингот можат да се класифицираат на:

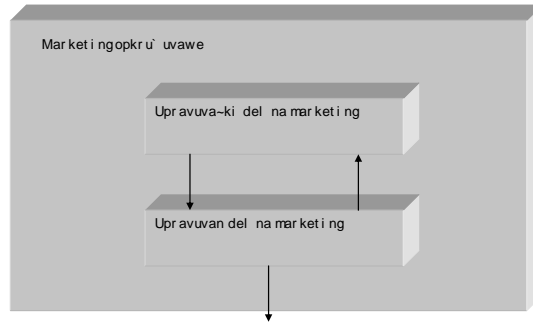
- Утврдување на желбите и потребите на потрошувачите;
- Проценка на конкуренцијата;
- Избор и проектирање на производот, како и донесување одлука за квалитетот и обликувањето на производот;
- Определување на големината на серијата, оптималниот циклус на усвојување на нови производи, оптимални залихи, пакување и начин на транспорт;
- Политика и ниво на цените и услугите;
- Канали на продажбата, односно продажната мрежа;
- Комуницирање со потрошувачите и сервисирање на производителите .

Елементите на маркетингот кои ги извршуваат управувачките активности во потесна смисла, со исклучок на активностите на истражување на маркетингот во целина, се нарекуваат управувачки орган или управувачки дел од маркетингот. Оние елементи на маркетингот, набљудувани како деловна функција, кои ја извршуваат активноста на истражувањето на маркетингот и останатите активности кои се насочени кон производството на информации користени за управување со маркетингот, се нарекуваат мерни органи на маркетингот (маркетинг информациона систем) или информациона потсистем на маркетинг, додека оние елементи на маркетингот кои извршуваат извршни маркетинг активности се нарекуваат извршен орган или оперативен дел од маркетингот.

Мерниот, наредбодавателниот и извршниот орган на маркетингот, односно нивната инкорпорираност во информациона дел на маркетингот, го сочинуваат управувачкиот дел на маркетингот.

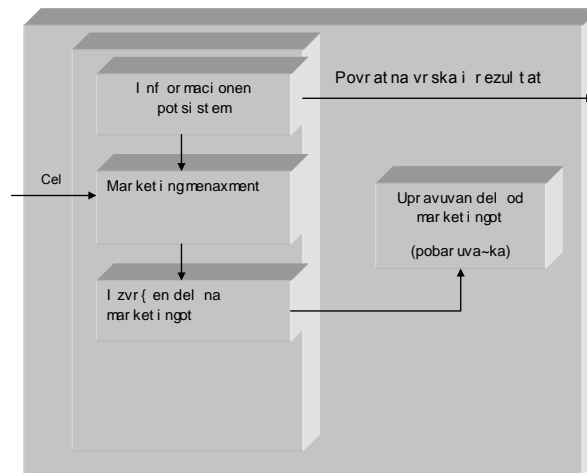
Понекогаш управувачките и управуваните потсистеми или делови на маркетинг системот се набљудуваат како системи . Во тој случај управувачкиот и управуваниот дел од маркетингот во заемно дејствување со надворешната средина, еден со друг, сочинуваат посложен систем на управување, воведувајќи елементи во управувачкиот и управуваниот дел од сложениот систем на управување со компанијата, слика подолу.

Прва меѓународна научна конференција



Управувачкиот дел од маркетингот ги преработува информациите кои ги прима од управуваниот дел или опкружување од маркетинг системот и ги пренесува во управуваниот дел од тој систем.

Со цел да се разменат информациите во маркетинг системот помеѓу внатрешните елементи и опкружувањето, потребно е да егзистираат комуникациски канали. Посебно значење има повратната врска или канал за повратна врска со која маркетинг системот ги согледува резултатите од донесените одлуки на управување, слика подолу.



На сликата е наведена наједноставната структура во системот на управување со маркетинг активностите. Управувачкиот систем на маркетингот, како што се гледа од графичкиот приказ, е расчленет на неколку потсистема:

- Информационен, односно мерен систем;
- Маркетинг менаџмент или наредбодавателен потсистем;
- Извршен, односно оперативен дел на маркетингот.

Маркетинг микс е комбинација на контролирани маркетинг варијабли со кои се користи компанијата со цел да го постигне побаруваното ниво на продажба на целиот пазар.

Управувачките варијабли се варијабли кои можат да се контролираат. Нивните вредности се користат при маркетинг управувањето со цел да се продуцира она движење на кое се дава предност во однос на другите движења. Тие се под контрола на организацијата и преку нив се дејствува врз нивото на формираната побарувачка за производите.

Вака дефинираните управувачки варијабли се карактеристични за концептот маркетинг микс (инструменти на маркетингот). Иако овие елементи се многубројни, сепак истите се класифицираат главно во четири основни подрачја, таканаречен концепт 4П: производ (Продукт),

цена (Прице), место/дистрибуција (Плаце) и промоција (Промотион). Заради комплетно разбирање на производот поради различната природа на услугите кои го следат 4Пс Маркетингот миксот се проширува и модифицира со додавање на уште три елемента поврзани со услужната испорака и тоа: Физичките параметри (пхсцинал евиденце), процеси (процес), луѓе (неопле).

ЗАКЛУЧОК

Од горнонаведеното можеме да заклучиме дека маркетингот се поставува како деловна функција преку која се опфаќаат сите активности кои се неопходни за да се задоволи побарувачката, а во исто време и да се остварат целите на претпријатието.

Маркетинг-микс концептот ја подразбира соодветната комбинација на инструменти

- Производ;
- Цена;
- Дистрибуција и
- Промоција.

Кои ја сочинуваат понудата на претпријатието што треба да се базира врз претходно собраните и обработените податоци за потребите и барањата на целниот пазар. Комбинацијата на овие инструменти овозможува организацијата да оствари диферентна предност на пазарот.

Маркетинг одлуките се донесуваат со цел да се воспостави компатибилност помеѓу потенцијалот на организацијата и побарувачката за производите и услугите.

Концепцијата на маркетингот се состои во одредување на потребите и желбите на целните пазари до краен исход задоволување на потребите .

Активностите кои ја сочинуваат маркетинг функцијата се бројни, разновидни и меѓусебно компатибилни. Маркетингот поставува посебен акцент врз функцијата со која се врши детерминирање на процесот кој ги креира и разрешува односите на размената.

ОРГАНИЗАЦИСКА ТРАНСАКЦИСКА АНАЛИЗА КАКО АЛАТКА НА СЕКТОРОТ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ИЗВЕДБА

UDK 005.32

Маја Смилевска

ДЕТРА Центар – Скопје

maja.smilevska@gmail.com

АПСТРАКТ

Организациска трансакциска анализа (ОТА) нуди системски пристап за раст и промена, како на лично ниво така и на ниво на групите и целата организација. Како теорија од областа на социјалната психологија ја промовира и подобрува комуникацијата, ги подобрува односите во организацијата, организациската клима, со што придонесува кон зголемување на продуктивноста.

Таа е моќна комбинација на длабока филозофија и практики што овозможува едноставен увид во тоа како подобрените меѓучовечки односи и поефикасна комуникација водат до подобрување на перформансите и продуктивноста на организацијата. Таа овозможува зголемена свесност за тоа како се поврзани меѓучовечките односи, процесите и продуктивноста на организацијата.

Ова ја прави ОТА особено корисна алатка за консултантите, менаџерите за човечки ресурси и воопшто за секој кој работи на подобрување на процесите и односите во организацијата. Овој труд има за цел да ги утврди можностите и придобивките кои ги имаат оние кои го користат и го интегрираат овој пристап во својата работа со луѓето во организацијата.

Клучни зборови: *Организациска трансакциска анализа, Трансакциска анализа, комуникација, организациска клима, меѓучовечки односи, човечки ресурси.*

ABSTRACT

Organisational transactional analysis (OTA) offers a systematic approach to the growth and change at the individual level, at the level of groups, and the entire organization. As a theory in the field of social psychology it promotes and enhances communication, improves relationships within the organization, organizational climate, thus contributing to increased productivity.

It is a powerful combination of deep philosophy and practice that allows a simple insight into how improved interpersonal relationships and effective communication lead to improved performance and productivity of the organization. It provides increased awareness of how interpersonal relations, processes and productivity of the organization are related.

This makes OTA especially useful tool for consultants, managers of human resources and anyone who works on improving processes and relationships within the organization. This paper aims to identify opportunities and benefits for those who use and integrate this approach in their work with people in the organization.

Key words: *Organisational Transactional Analysis, Transactional Analysis, communication, organizational climate, interpersonal relations, human resources.*

НАМЕРА И ЦЕЛ

Овој труд има намера Организациската трансакциска анализа да ја стави во фокусот на внимание кај претставниците од бизнис секторот, топ менаџерите, менаџерите за човечки ресурси, претставниците од академските кругови. Тоа ќе се оствари преку давање на краток вовед и објаснување на специфичниот пристап на ОТА, нејзините психолошко - социјални аспекти и модели за дијагноза и интервенција во организациите. Исто така, овој труд има цел да ја афирмира ОТА како системски пристап со холистички поглед на организацијата; со сеопфатното разбирање на структурата и динамиката на организациите и факторите кои влијаат за нивно ефикасното функционирање овозможувајќи конкурентна предност на пазарот.

МЕТОДОЛОГИЈА

За потребите на овој труд беа користени податоци од веќе изведени истражувања, анализа на модели, студии на случаи и квалитативна анализа на одговорите од длабински интервјуа со практичари, кои поминале часови професионална обука во областа на ОТА. За жал во Македонија сеуште нема лица кои имаат професионална обука во областа на ОТА и чија работа би можела да ја искористам како извор на информации за примената на ОТА во македонските компании. Меѓу другото, се надевам дека овој труд ќе предизвика интерес и создаде можности за идни истражувања на ефектите од користење на ОТА во македонските организации.

ВОВЕД

Иако според официјалната дефиниција на Меѓународната асоцијација за трансакциска анализа (ТА), Трансакциска анализа е: “теорија на личноста и на систематска психотерапија за личен раст и лични промена”, ТА располага со методи и концепти кои се корисни и наоѓаат примена и во три други области: едукациска, советодавна и организациска. Денес, Организациската трансакциска анализа не претставува само примена на ТА теоријата и практиката во организациски контекст. Токму ова Маунтин и Девидсон добро го објаснуваат на следниов начин:

Иако ова може да изгледа како јазична игра, постои една битна разлика. "Примена на ТА во организации" имплицира дека постои единствено тело на знаење кое го носиме со нас независно дали работиме во соба за терапија, во училиште или во организација. "Организациската трансакциска анализа,, попрецизно ја пренесува пораката дека постојат специјализирани гранки на ТА, организациската работа претставува само една од нив. (Mountain, Davidson, 2011:3-4)

Табела бр. 1: Големата листа

	Психотерапија	Советодавна	Едукациска	Организациска	Општо	Збир
1963	1					1
1964						
1965						
1966						
1967						
1968					1	1
1969	1					1

1970					1	1
1971	1				3	4
1972	1	1	1		1	4
1973	6	3	4		4	17
1974	1	1	7		3	12
1975	9		13	1	7	30
1976	3	2	13	2	6	26
1977	9	1	11		10	31
1978	4	2	9	3	7	25
1979	3	1	6		2	12
1980	2		4	1	2	9
1981	6	1	6	2	5	20
1982	7	1	3		2	13
1983	3	1	2		2	8
1984	2		1	2	5	10
1985	3		1	1	1	6
1986	2		1	2	3	8
1987	2		1		1	4
1988	3		1			4
1989	2		1		2	5
1990	3	1	1		4	9
1991			3	1		4
1992						0
1993						0
1994	1		3			4
1995	2		1		3	6
1996					1	1
1997	3		3			6
1998	2				1	3
1999	2		1		4	7
2000	1				3	4
2001	3		1			4
2002	2				5	7
2003	1					1
2004					8	8
2005					1	1
2006	1		1			2
2007	2					2
2008	2					2
2009			1			1
2010	1				1	2
Вкупно	97	15	100	15	99	326

Структурата и динамика на организациите и групите (1963) е првото дело во кое авторот на оваа теорија, Ерик Берне за првпат грубо ги поставува основите и можностите за примена на ТА концептите во работата со групи и организации. Од тогаш до денес, низ практична примена на работа со големи групи и организации, неговата идеја е дополнително евалвирана, развиена, модернизирана според тековните потреби и реалноста во која постојат и функционираат современите организации.

Денес, ОТА практичарите имаат собрано доволно искуство, и студии на случаи за да може слободно да зборуваме за постоење на позитивни, поддржувачки, експертски препораки за ефектите од примената на ОТА како пристап за работа со организациите. Сепак паралелно, покрај овие експертски искуства, недостасува научно - истражувачкиот аспект на ОТА. Она што

недостасува за да биде сфатена како научен пристап е недостатокот од значителен број научни истражувања и докази кои би ја поддржале корисноста на оваа теорија и методите за работа со организациите.

Во Базата на научни наоди за трансакциска анализа за 2010, каде намерата е идентификување на постоечка база на реализирани истражувања во областа на ТА, од 1963 до 2010, идентификувани се вкупно 326 студии (*The Big List - TA research studies per application field and year, Ohlsson 2010:6*). (види табела 1). Од вкупниот број истражувања, само 15 се од областа на Организациска ТА. И тоа, 14 од нив се спроведени во периодот од '75-'86 год., а едно во 1991 год. Според овие информации, од 1991 до 2010 не е спроведено ниту едно истражување во областа на ОТА.

Забележителен е малиот број на студии во областа на советодавна и организациска ТА. Авторот на студијата, слабиот интерес за истражувања во областа на ОТА го објаснува со трендот експертите повеќе да се фокусирани на активно, практично користење на методите, отколку на нивно научно докажување и проучување.

”Практичарите на ОТА, вообично имаат поголеми придобивки од вистинското, активно користење на методите на ТА, отколку од нивно научно проучување.” (Ohlsson, 2010:6).

Периодот на најголем интерес за истражување во областа на ОТА се поклопува со периодот кога воопшто е наголем интересот за ТА, во сите области.

Најголем интерес за ТА е забележан по издавањето и популаризацијата на бестселер книгите *Која игра ја играш* (E.Berne 1964/1967), *Јас сум ОК, Ти си ОК* (E.Harris 1967/1973), *Роден победник* (James & Jongeward, 1971/1975).

Роса Р. Крауц дава краток историски преглед на случувањата во организациските промени и практики во овој период. Тоа е периодот кога во организациите започнува се повеќе да се применуваат хуманистички теории во менаџирањето на организациите:

“Многу модели на менаџерска ефективност беа под влијание на хуманистичките теории кои ја нагласуваат потребата од трансформација на автократските менаџери со користење на менаџерски алатки како: мотивација, комуникација, водство, тим-билдинг и меѓучовечки односи.” (Krausz, 1996:53).

Според Крауц во тој период ТА изградила слаб имиџ помеѓу тогашните менаџери од бизнис секторот. ТА експертите не успеале да ги претстават вистинските можности кои таа ги има во работа со организациите. Меѓу другото, причините за тоа биле недоволното практично искуство на ТА експертите и недостатокот на знаење за функционирањето на организациите. (Krausz, 1996: 54)

Во прилог на ова, интересен е и наодот од истиот период до кој дошле Вон дер Емсе и Браун. Имено, тие тргнале од претпоставката дека застапеноста на ТА во стручните списанија од кои се информираат професионалците и топ менаџерите е недоволно, плитко, бледо и без потенцијал да развие посериозен суштински интерес. Во нивното истражување за ТА во менаџерската КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА (Von der Embse, Brown, 1980), тие ја провериле застапеноста на статиите кои ја покриваат ТА како тема во таквата стручна менаџерската КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА. Истражувајќи ги сите списанија наведени под индексот на бизнис списанија и списанија за општествени науки, од 1974 до 1977, регистрирале само 30 статии во менаџерската КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА. Еве како ги тие ги евалвирале резултатите од истражувањето:

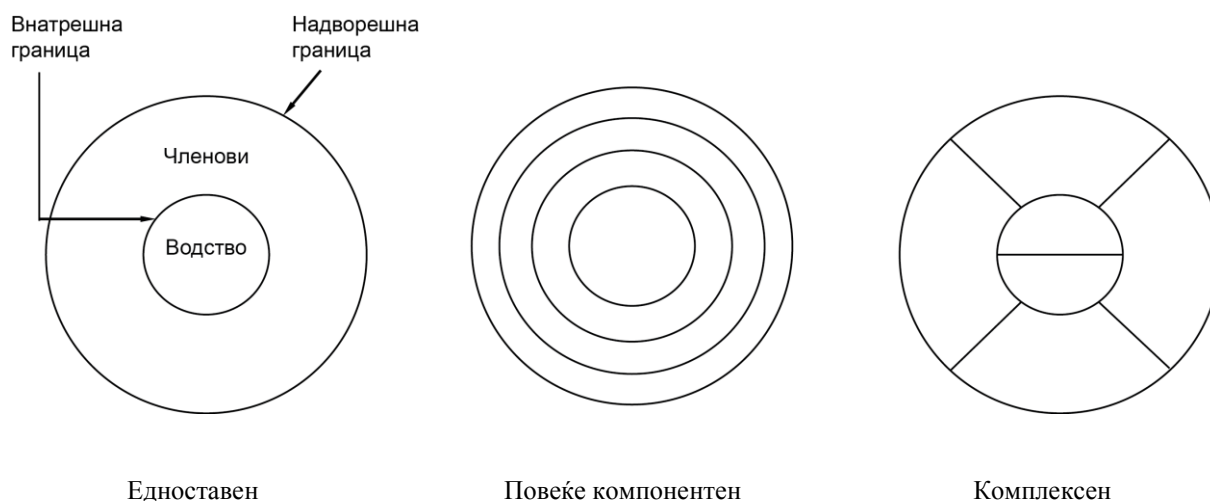
Јасно е дека тековната менаџерска КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА нуди главно површина изложеност на трансакциската анализа. Дури и во тие примери каде се засегнати специфични концепти, нивото на длабочина е недоволно за читателот ефективно да ја искористи информацијата. Па, иако на читателот материјата може да му се види интересна, тој/таа може да развие претстава за ТА како за добра идеја со малку суштина.” (Von der Embse, Brown, 1980:26)

Основните принципи врз кои се темели теоријата на ТА, прикажани преку популарната КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА биле и интересни и лесно прифатливи. Но изгледа дека тоа истовремено допринело за зацврстувањето на мислењето дека ТА е психолошка теорија корисна за самопомош, за индивидуален, личен раст и развој, што на некој начин во тоа време го ограничува согледувањето на користа од нејзината примена во сложени организациски системи. Заклучоците од ова истражување укажуваат дека во тој период на најголема популаризација на ТА, била пропуштена шансата да се укаже на нејзиниот системски пристап и нејзината применливост во сложени системи и организациите. Помеѓу менаџерите, ТА типично останува позната преку основните популарни поими: его состојби, трансакции, Родител, Возрасен, Дете, Јас сум ОК - Ти си ОК. Или, како што ќе додадат: *"Факт е и дека ТА ужива скоро една деценија на јавна популарност (заснована на првото издание на Харрис, 1967), но имала многу малку успех во стигнувањето до канцелариите на топ менаџерите на најголемите и највлијателните американски корпорации како Генерал Моторс, U.S Steel, Форд и Еххон."* (Von der Embse, Brown, стр. 26)

ОД ТА ДО ОТА

Берне бил психијатар, тој се занимавал со клиничка пракса и природно е што главниот акцент на примената на ТА ставил во клиничката област. Но, од особена важност е тоа што ги насетил можностите за примена на својата теорија и со поголеми групи и системи. Иако незавршена и груба, идејата на Берне за примена на ТА во организации, носи силен потенцијал и дава насока за развивање на ОТА и нејзина практична примена во реалните организации.

Во *Структура и динамика на организациите и групите* (1963), сфаќајќи ја организациската структура како суштинска за постигнување на организациските цели, Берне ги опишува трите основни организациски структури чии специфики и даваат на организацијата идентитет и ја определуваат нејзината ефективност и активност. (Elliot M Fox, 1975)



Слика 1. Структурни дијаграми на Ерик Берне

Во овој едноставен модел, со поставување на надворешната граница меѓу остатокот од окружувањето, се формира групата. Со оваа социјална сегрегација, групата опфатена во границата добива свој специфичен социјален живот, социјална динамика во која индивидуалните психолошки и социјалните варијабли на групата меѓусебно динамично си влијаат. Тоа е многу важно бидејќи се внесува социјален аспект во теоријата на ТА и од индивидуално, лично интрапсихичко ниво се оди на разгледување на односите меѓу членовите на групата, во организациите и системите. Од друга страна, во анализата на односите во социјалните системи, покрај пропишаната, формална

институционална структура изразена низ правила, норми, контрола, ТА ја додава својата силна страна, а тоа е човечкиот, психолошкиот аспект: мотивите и потребите кои влијаат на односите помеѓу луѓето кои се членови во тој систем. На овој начин ТА ја добива својата социјална рамка, а на социјалните системи им надградува конзистентна психолошка рамка за проучување на односите меѓу луѓето и како истите влијаат врз функционирањето на системот во целина.

Единствено кога ќе се земат во предвид формалното и неформалното ниво на односи, возможно е да се погледне зад организациските системи за да се добие реалистична слика за динамиката на групните процеси (Berne, 1964/1967) и нивната ефективност, како и да се утврди до која мера она што се случува и бега на свесноста. (Ashforth & Fried, 1988; Kets de Vries, 1988; Krausz, 1993; Schein, 1983)

Дефинирајќи ја структурата на организацијата преку надворешни и внатрешни граници, моделот на Берне овозможува опис и анализа на едноставни и на сложени системи; на цели системи, на делови од системот, на одделни сектори. Преку преглед на состојбата и пропустливоста на границите, кон надвор или кон внатре овој модел дава преглед на комуникацијата и тоа: комуникацијата со окружувањето, комуникацијата помеѓу секторите, односите меѓу подредените и менаџерите и сл. Овој прв модел на Берне, иако изгледа едноставен и денес е актуелен при претставувањето на состојбата и реалноста и во сложени организации.

Понатаму, врз основа на овој модел, Елиот М. Фокс (1975) изработува дијаграм во кој ги поврзува главните идеи и односите помеѓу елементите од моделот на Берне. (Види слика 2)



Слика бр.2: Дијаграмот на Фокс

Овој комплексен дијаграм ја отсликува структурата и динамиката во организациските системи низ концептите на ОТА. Тој истовремено претставува важна мапа која помага да се разбере опфатот и можностите што ги нуди ОТА при дијагнозата и интервенциите во организациите. Овој модел покажува дека ОТА има сеопфатен поглед во функционирањето на

организаациите, преку елементите од сите организациски нивоа, земајќи ги предвид и надворешните фактори кои влијаат на функционирањето на системот.

Левиот дел од дијаграмот го претставува делот кој Берне го нарекува авторитет на групата и кој се состои од **водство** и **канон**. Овие два дела меѓусебно се надградуваат и надополнуваат, водачот вообичаено се однесува во согласност со канонот на организацијата, но истовремено и тој, особено примарниот водач, го создава или менува канонот. На градењето на канонот влијае и окружувањето во кое работи организацијата, односно влијаат законите, културата, социјалните прилики од општеството. На истиот, преку споделената организациска култура, индиректно влијаат и сите вработени.

Десниот дел од дијаграмот ја претставува групата вработени, луѓето кои со својата работа се директни или индиректни творци на производот или услугата на организацијата. Овој дел има два аспекти: првиот е активностата т.е. задачата поврзана со организациските цели и вториот аспект се процесите поврзани со групната динамика помеѓу членовите која произлегува од приватната структура. Преку активностата, групата произведува услуга или производ кон надворешните клиенти, а преку процесите обезбедува опстанокот на групата. За да опстане групата, таа мора да ги издржи притисоците кои доаѓаат од меѓусебните односи, различните претстави за групата, односите со надредените, апаратусот, притисоците од надвор, околината.

Овој модел дава преглед како активностите и изведбата на вработените и организацијата се под влијание и зависат од процесите кои паралелно се случуваат во организацијата. Приватната структура е делот од кој зависи групната кохезија и динамиката помеѓу вработените, како и помеѓу вработените и водството. Генерираната енергија од односите во приватната структура може да биде користена од групата во продуктивни активности или во непродуктивно структурирано време. Доколку групата троши поголем дел од времето и ресурсите на прилагодување на групното имаго, игри, одржување на кохезијата, тогаш таа е помалку продуктивна во задоволувањето на потребите на надворешните клиенти и остварување на организациските цели. Истовремено, групата е најпродуктивна во фазата на секундарно имаго, каде чувството на припадност и кохезијата ја намалуваат загубата на енергија на внатрешни триења и прилагодувања. Кога групата е во ваква кондиција, организацијата е во состојба најефикасно и најефектно да одговори на надворешните стимули од окружувањето.

На процесите во групата и нејзиниот опстанок влијаат и промените во окружувањето, апаратусот, канонот, и секоја промена во овие делови предизвикува и промена во групните процеси. Колку подобро се управуваат овие процеси толку полесно организацијата ја постигнува својата оптимална состојба, што подразбира способност за брзо прилагодување и квалитетно задоволувања на барањата на клиентите и пазарот. Предноста на ОТА пред другите пристапи е во тоа што таа ја разбира природата на овие групни процеси кои често се одвиваат под нивото на свесност. Низ своите практики, истата овозможува нивно освестување, препознавање и полесно управување.

Исто како што целта на индивидуалната работа со ТА е постигнување на свесност, така во работа со групи и организации, целта е групата и системот да станат свесни за капацитетите, за процесите во кои се вклучени; да ги разберат односите, личните и групните позиции во однос на водачот, во однос на организациските цели, во однос на пазарот и конкуренцијата. Оваа свесност, знаења и односи обезбедуваат одлуките и активностите да бидат рационални и управувани земајќи ги предвид реалните капацитети и односи со кој располага организацијата.

ОТА овозможува развој на односи во кои вработените балансирано ги користат сите три его состојби на Родител, Возрасен и Дете. Ова е важно бидејќи интегрирани вработени кои работат во согласност со организациските цели, се најпродуктивниот дел од работната сила.

ЗАКЛУЧОК

Модерните организации секојдневно се ставени под притисокот на промените со цел да заземат или да ја задржат својата позиција на пазарот. Сите тие стимули на кои организациите мораат брзо да одговорат, бараат чести промени кои можат да бидат неуспешни доколку не се сфатат психосоцијалните фактори кои интервенираат и влијаат во било кој процес на промена низ кој поминува организацијата. Овие процеси треба да се управуваат, а ОТА дава сеопфатен систем на поддршка за прифаќање на овие промени помеѓу вработените во нивните односи и активности. Доколку не се управува овој дел од животот на организацијата постои голема веројатност посакуваните промени да се краткотрајни. На овој начин, можеме да кажеме дека ОТА влијае на изведбата и помага на организацијата да остане конкурентна во динамичното модерно окружување.

Следуваат сумирани заклучоците од интервјуата водени со професионално обучувани лица во областа на ОТА кои работат на позиција на менаџери на човечки ресурси, специјалисти за човечки ресурси, консултанти во областа на човечки ресурси и комуникации:

- ОТА располага со сеопфатен систем со капацитет да одговори на организацијата како целина
- ОТА има системско – конструктивен пристап во работа со организациите
- Со тек на време и со праксата, развиени се нови модели и пристапи за работа со современите организации
- ОТА може да интервенира како олеснувач на теми поврзани со подобрување на изведбата
- Со работењето по методите на ОТА, секогаш постојат придобивки и за луѓето и за организацијата
- Начесто користени концепти во работата со организациите: животни позиции, его состојби, игри, “strokes”, драјвери, трансакции, БОТ, Фокс дијаграм.
- Најголемиот број ТА едуцирани менаџери ја користат ТА како лична алатка, како поддршка во работата со луѓето
- Концептите на ОТА се користат во комбинација со НЛП, моделот на Тукман, Механизмите за одбрана на Фројд, класичните концепти за мотивација
- Не е потребна “ТА писменост” на групата за да се користат ТА концептите за работа со групата
- ОТА овозможува објаснување на механизми кои вообичаено се одвиваат несвесно во организацијата
- Менаџерите сеуште најлесно ја прифаќаат и применуваат ТА низ форма на “популарни” тренинзи и тим - билдинзи
- Практичарите кои користат ТА концепти а не се професионално обучувани за ОТА и немаат искуство во работа со организации и системи, создаваат погрешна претстава за тоа што е Организациона трансакциска анализа

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Bolle-Reddat, B. (2010) *Exploring the FOX diagram in 3D*, ITAA Conference, Montreal, August, 12th 2010. Available from: http://www.quintessence-coaching.com/pdf/FOX_3D_US.pdf
2. Fox, E.M. (1975). *Eric Berne's Theory of Organizations*, Transactional Analysis Journal, 5:4, pp 345-353, San Francisco, USA: ITAA
3. Krausz, R. R. (1996). *Transactional Analysis and the Transformation of Organizations*, Transactional Analysis Journal, 26:1, pp 52-57

4. Kreyenberg, J. (2005). Transactional Analysis in Organizations as a Systematic Constructivist Approach, *Transactional Analysis Journal*, 35:4, pp 300- 310
5. Moreau, J. (2005). *Using Transactional Analysis to Increase Organizational Performance*, *Transactional Analysis Journal*, 35:4, pp 355-364
6. Mountain, A. and Davidson, C. (2011). *Working Together*, Surrey: Gower Publishing Limited
7. Ohlsson, T. (2010). *Scientific evidence base for transactional analysis in the year 2010*, *International Journal of Transactional Analysis Research*, 1:1, pp 4-11
8. Von der Embse, J. T. and Brown, C. H. (1980). *TA in the Management Literature*, *Transactional Analysis Journal*, 10:1, pp 25-27

PREDUZEĆA I NEOPHODNOST SPROVOĐENJA PROMENA

UDK 005.336

Mr Anđelija Plavšić

Visoka škola za menadžment i biznis Zaječar

Fakultet za menadžment Zaječar

andjelija.plavsic@fmz.edu.rs

Mr Nebojša Simeonović

Visoka škola za menadžment i biznis Zaječar

Fakultet za menadžment Zaječar

Mr Milica Paunović

Visoka škola za menadžment i biznis Zaječar

Fakultet za menadžment Zaječar

milica.paunovic@fmz.edu.rs

APSTRAKT

Dinamičan poslovni ambijent, kao na domaćem, tako i na inostranom tržištu, implicira neprestanu borbu za opstanak. To zahteva dominantno strategijsko opredeljenje, zasnovano na adekvatnoj viziji i sprovođenju neophodnih promena. Menadžeri kompanija treba da budu upoznati sa svim dešavanjima, kako u svom okruženju, tako i u samom preduzeću. Nalazimo se u periodu kada je osnovni zadatak menadžmenta da inicira, planira i institucionalizuje promene. Uspešnost promena direktno je proporcionalna sa efektivnošću preduzeća.

Ključne reči: *Promene, menadžment, strategija, preduzeće.*

ABSTRACT

The dynamic business environment, both IN domestic and foreign markets, implies a constant struggle for survival. This requires a dominant strategic focus, based on adequate vision and implementation of the necessary changes. Managers of companies should be aware of all conditions, both in their environment, and in the company. We are in a period when the main task of management is to initiate, plan and institutionalize changes. The success of changes is directly proportional to the effectiveness of the company.

Keywords: *changes, management, strategy, company.*

UVOD

Sprovođenje upravljačkih aktivnosti zasniva se na donešenim upravljačkim odlukama, odnosno na utvrđenim upravljačkim aktivnostima. Realizacija upravljačkih aktivnosti, koje proizilaze iz upravljačkih

odluka, zahteva od nosioca ove funkcije organizovanje procesa sprovođenja upravljačkih aktivnosti. Kontinuirani razvoj preduzeća nije moguće ostvariti samo prilagođavanjem novim trendovima, već je potrebno anticipiranje budućnosti i predviđanje promena, kao osnovnih postulata strategijskog menadžmenta. Promene nisu više nešto što bi trebalo da se sprovede, već su one nužan uslov savremenog poslovanja. O značaju i neophodnosti uvođenja, ali i adekvatnog upravljanja istim pokazuju i rezultati ankete sprovedeni u preduzeću.

ORGANIZACIONE PROMENE U PREDUZEĆU

Organizacione promene i razvoj predstavljaju naučno - istraživačku, nastavnu i praktičnu oblast ili disciplinu menadžmenta. Organizacione promene i razvoj sadrže saznanja o uzrocima, sadržaju i procesu promena organizacije. Izuzetno je teško sa velikom sigurnošću utvrditi stepen spremnosti i posvećenosti organizacije za promenu. Spremnost organizacije za promenu se može oceniti iz informacija o tome ko je inicirao proces i iz kojih razloga. [5]

Koncept menadžmenta promena je dinamičniji, a samim tim i prilagodljiviji poslovnoj realnosti. Potencijali menadžmenta promena su zasnovani na inovativnosti, preduzetničkoj inicijativi, brzini odlučivanja i tehnološkoj kompetentnosti. Tu se uvrštavaju i ljudi kojima rad u takvoj realnosti i orijentacija na promene predstavljaju prirodno opredeljenje. Vreme kada su se ciljevi izražavali u apsolutnim vrednostima je odavno prošlo. Ni rast preduzeća, ni obuhvat tržišta, ni najbolji kvalitet, ni najniži troškovi nisu ciljna stanja dovoljna da ukažu na optimalni sastav formule uspešnosti. Da bi postizali ovako dinamične ciljeve, menadžeri se moraju založiti da organizaciona struktura njihovih preduzeća poprimi nove dimenzije i performanse. Ljudi u konceptu organizacionih promena imaju trojnu ulogu: ulogu izvora, predmeta i resursa promena. Ulogu izvora zamenjuju svojim preduzetničkim i kreativnim potencijalom. Ciljna orijentacija mnogih promena su zadaci, ponašanje ili položaj ljudi u organizaciji, stoga se ljudi mogu posmatrati i kao predmet promena [6].

Istovremeno, kao jedini aktivni element organizacionog sistema, oni su nosioci njihove realizacije. Da bi se realizovale promene razvojnog karaktera mora postojati koordiniran napor menadžmenta i zaposlenih. Promene ove vrste neće nastati kao rezultat odluke ili naredbe, već kao rezultat procesa koji se odvija u svim delovima i elementima sistema. Svaki pojedinac, radna grupa, tim ili sektor može biti kreator i predmet organizacionog razvoja. Organizaciona transformacija je pristup koji po svom sadržaju odgovara uslovima diskontinuiteta.

Upravljanje promenom postaje tekuća aktivnost menadžmenta preduzeća. Svest o postojanju problema ne inicira njegovo rešavanje. Kreativni rad na rešavanju problema započinje dijagnozom, odnosno produblivanjem saznanja o sadržaju problema i traganjem za mogućim alternativama. Traženje oblasti mogućih rešenja putem dijagnoze je granični korak ka projektovanju karakteristika transformisanog organizacionog sistema. Najznačajniji su pravci transformacije na strateškom i strukturnom segmentu. Planiranje realizacije se smatra završnom fazom dizajniranja promena. Mnoge od alternativa promena će biti odbačene upravo zbog nedostataka koji se naziru tek u realizacionoj fazi. [4] Organizaciona procena i prve akcije u sprovođenju strategije organizacione promene nisu dovoljan znak suštinske promene koja će dovesti organizaciju u novo, poželjnije stanje. Razlozi nedovršenosti promena su mnogostruki i često se odnose na konkretne okolnosti. Ipak, sasvim je sigurno da se na ovaj izazov može odgovoriti na pravi način ukoliko se obezbede određeni preduslovi.

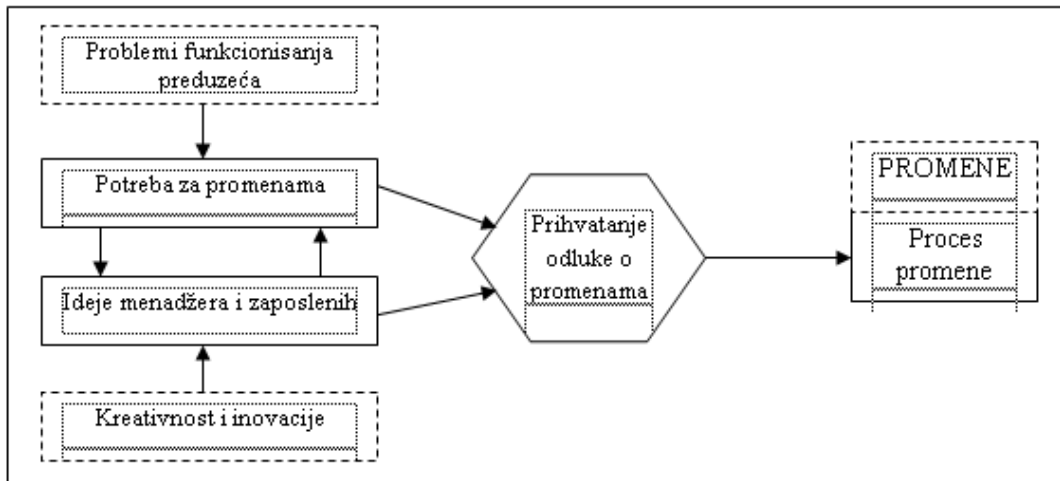
Proces svake organizacione promene prolazi kroz određene faze. U početku se javlja potreba za promenom koja je uglavnom izraz pojave i multiplikovanja problema u funkcionisanju organizacije. Ta potreba se javlja uvek kada su menadžeri i zaposleni nezadovoljni postojećim stanjem. Ako je raskorak između sadašnjeg i željenog stanja veći, to je potreba za promenama izražena i urgentnija.

Ideja promene je druga faza ovog procesa. Ona je izraz unutrašnje kreativnosti i inovacija u okviru preduzeća, ali može biti formulisana i od spoljnih faktora (kupci, dobavljači, savetnici). Ideja označava način na koji nešto treba obaviti u organizaciji.

Prihvatanje i implementacija promene je najvažnija faza u procesu njenog sprovođenja. Ako zaposleni ne prihvate ideju i ne pristupe njenoj primeni, do promene neće ni doći. Ako se promena ne sprovede, sve prethodne faze gube na značaju i postaju bezvredne.

Okruženje je jedan od najznačajnijih i najuticajnijih faktora koji izazivaju i uslovljavaju promene organizacije. Najveće i najznačajnije promene savremenog preduzeća događaju se kao odgovor na promene okruženja.

Mnogi pojedinci u preduzeću promenu podržavaju tek kada očekuju ili imaju direktnu korist, a u suprotnom menadžer mora da iznađe načine da nepoverljive „ubedi“ u pozitivan efekat promene ili da ponudi i pruži određene podsticaje i nagrade.



Slika 1. Faze organizacionih promena [3]

OTPORI UVOĐENJU ORGANIZACIONIH PROMENA

Stalna i prateća pojava svih organizacionih promena jeste i pružanje otpora zaposlenih tim promenama. Pri velikim i dubljim organizacionim promenama na koje zaposleni nisu pripremljeni, sprovođenje promene će izazvati ne samo otpore, već i stresne situacije kod zaposlenih. Stanje posle uvođenja promena u preduzeću uglavnom je nepoznato za većinu zaposlenih i izaziva osećaj i klimu nesigurnosti. Stoga je prirodna reakcija zaposlenih na takvu situaciju pružanje otpora promenama, kao načina zaštite i odbrane od nepoznatog, pogotovu ako se promenama ugrožavaju lične pozicije.

Promene najčešće znače preraspodelu vlasti, moći i uticaja u organizaciji, pa ugroženi pojedinci nisu spremni da menjaju „sigurnu sadašnjost“ za nesigurnu budućnost. Problemi sa kojima se suočavaju preduzeća pristupajući svakoj većoj organizacionoj promeni različite su vrste. Među njima su naročito izraženi:

- Odupiranje i otpor svakoj promeni, jer ona predstavlja „nepoznato“;
- Strah od gubitka lične pozicije, moći i uticaja i
- Stav i mišljenje da je postojeći način rada bolji i da ga ne treba menjati.

Najveće otpore u preduzeću izazivaju one promene koje se odnose na ljude. Teže će prihvatiti promene pojedinac kome je sužen izbor mogućnosti i izlaza iz negativnih posledica koje promena može kod njega izazvati. Ako se otpor prema promenama ne savlada, promena neće moći biti uspešno izvršena.

Pošto je otpor prema promenama vezan isključivo za individualnu ljudsku komponentu, odnosno svakog zaposlenog u preduzeću koji je pogođen promenama – to je pridobijanje za promenu jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta u ukupnom poslu upravljanja promenama.

R. Daft grupiše prepreke za sprovođenje organizacionih promena u dve grupe, i to:

1. Organizacione – koje se fokusiraju na troškove uvođenja i sprovođenja promena, stepen rizika, nedostatak koordinacije i kooperacije, nekompetentnost sistema i sl.;

2. Personalne – koje se odnose na nesigurnost i strah zaposlenih od promena, kao i strah od gubitka dotadašnjih pozicija.

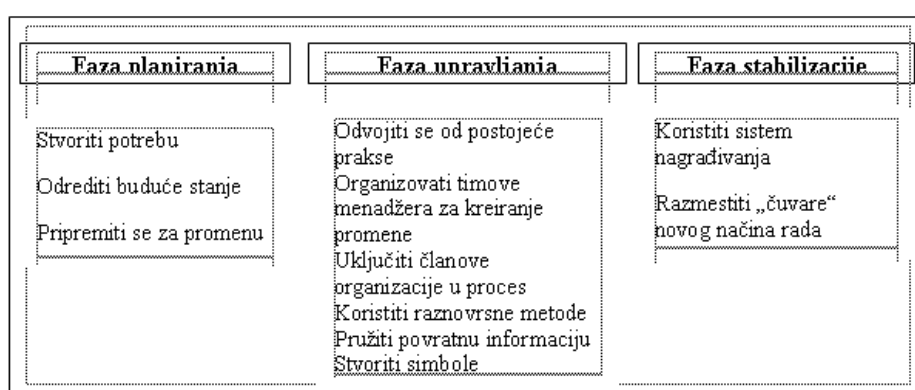
Kao osnovni izvori otpora promenama koji se javljaju u preduzeću, navode se:

- nesigurnost,
- mogući socijalni gubici,
- ekonomski gubici i štete,
- smetnje,
- odbijanje kontrole,
- nepredvidive posledice,
- udružena opozicija i
- strah od gubitka uticaja.

Svaka značajnija organizaciona promena u preduzeću suočava se sa tri osnovna problema:

1. Prvi problem je otpor od strane zaposlenih koje ta promena pogađa. Otpor je vezan za individualnu komponentu ličnosti, odnosno ljude koje treba pridobiti za promenu;
2. Drugi problem se odnosi na organizacionu kontrolu, odnosno kontrolisanje prelaza organizacije iz postojećeg u novo buduće stanje. Ona se odnosi na formalnu organizacionu strukturu i odnose u preduzeću;
3. Treći problem je gubitak vlasti, moći i uticaja pojedinaca, grupa ili koalicija, koji se sa promenom događa. Ovo je vezano za neformalnu organizaciju i uspostavljanje nove strukture moći i uticaja.

Menadžer koji upravlja promenama mora uzeti u obzir sva tri problema i rešavati ih na propisan, prihvatljiv i zadovoljavajući način. Problem otpora se rešava motivisanjem saradnika i zaposlenih za promene, kako bi se slomio njihov prirodni otpor promenama. Problem kontrole i nadzora rešava se u procesu upravljanja promenama. Kontrola i nadzor moraju biti stalno prisutni u svim procesima promene, pa i posle sprovođenja organizacione promene. Problem moći i uticaja pojedinaca i grupa rešava se prilikom dinamike i sprovođenja promena, tako da „centri moći“ u preduzeću podrže promene, a ne da bojkotuju ili onemoguće njihovo sprovođenje.



Slika 2. Faze upravljanja promenama [2]

DINAMIKA PROMENE

Promene se odvijaju određenom dinamikom u zavisnosti od situacije i okruženja u kome preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost. Dinamika promene zavisi od vremena promene i brzine

promene. Vreme promene označava odabir pravog trenutka za uvođenje promene, dok brzina promene može biti velika i mala. Dinamika promene se može utvrditi i izračunati jednačinom promene:[4]

$$EC=A \cdot B \cdot D$$

gde je:

EC - energija za promenu,

A - doživljaj nezadovoljstva sadašnjom situacijom,

B - nivo znanja potreban za praktične korake u napredovanju,

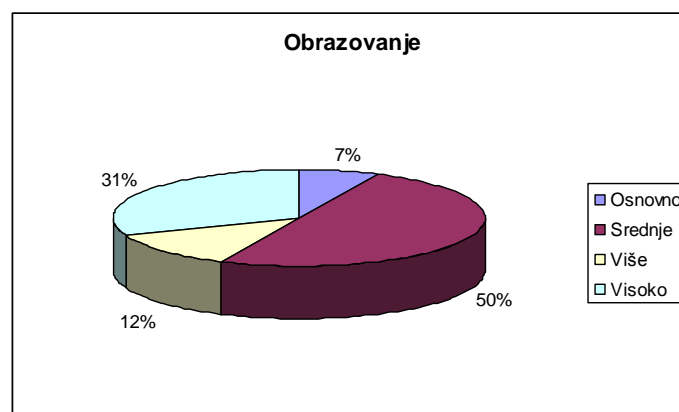
D - zajednička vizija.

Ukoliko postoji nezadovoljstvo trenutnim poslovanjem i ostvarenim rezultatima, onda to stvara određenu energiju i potrebu za promenama. Da bi se ta energija pravilno usmerila ka sprovođenju promena, zajednički ciljevi moraju biti integrisani i postavljeni tako da su u interesu preduzeća i dovoljno jasni da svi uvide njihov značaj. Ako ne postoji osećaj zajedničkog cilja onda su zaposleni nemotivisani i nezadovoljni i neće doći do promene. Dakle, neophodno je podići nivo svesti zaposlenih o produktivnosti promena na takav nivo koji će njihovu energiju usmeriti u pravom smeru. [1]

REZULTATI ANKETE

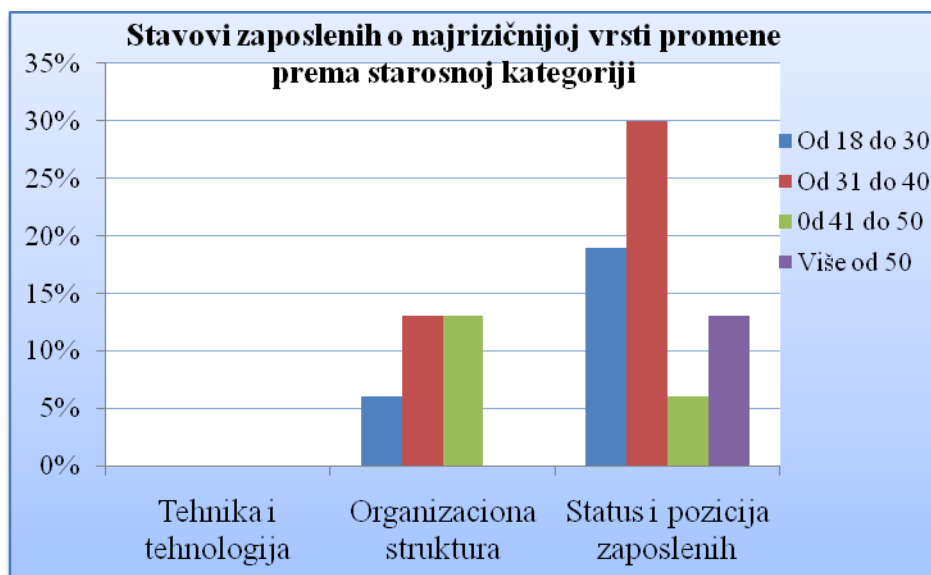
D.O.O „DiP“ je najpre osnovana kao porodična firma 2001. godine kao trgovina na veliko i malo. Danas firma posluje sa 45 zaposlenih . Ciljna grupa jesu kupci kako iz gradskih, tako i iz seoskih domaćinstava i asortiman robe je prilagođen njima.

U periodu od 10 - 15. aprila 2012. godine sprovedena je anketa u pomenutoj firmi u kojoj su učestvovali svi zaposleni, kao i vlasnik firme. Pitanja koja je anketa obuhvatala su vezana za poslovanje, motivaciju zaposlenih kao i za samu strategiju poslovanja, promenama koje se sprovede, koji su njihovi efekti i ostalo. Zbog ograničenosti obima rada, prikazani su samo rezultati ankete koji se odnose na temu rada. Predstavljeni su pomoću grafikona i tabela i dati su u nastavku rada.



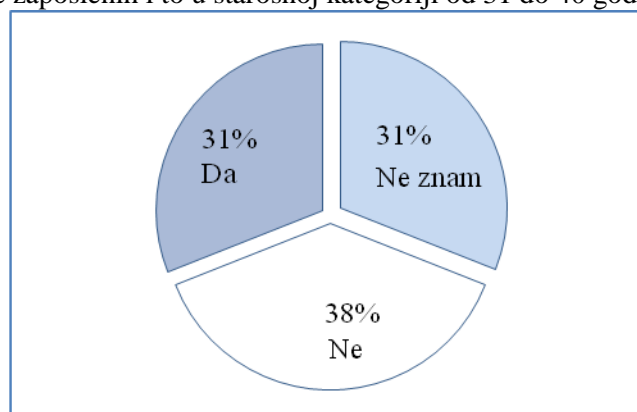
Grafik 1. Struktura ispitanika prema obrazovanju

Najbrojniji su ispitanici sa srednjim obrazovanjem i oni sačinjavaju tačno polovinu uzorka, 31% ima visoko obrazovanje, 12% više i svega 7% osnovno obrazovanje.



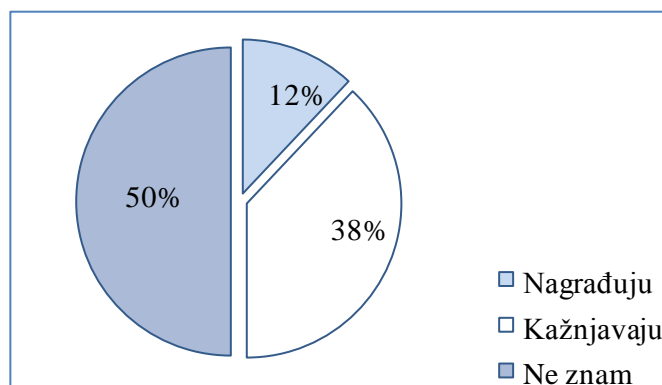
Grafik 2. Najrizičnija vrsta promene prema starosnoj kategoriji

Zaposleni najlakše podnose promene tehnike i tehnologije poslovanja, dok je najprisutniji strah od promene statusa i pozicije zaposlenih i to u starosnoj kategoriji od 31 do 40 godina -starosti.



Grafik 3. Mišljenje zaposlenih o vremenu koje ostavlja rukovodstvo za upoznavanje sa nameravanim promenama

Kada se u organizaciji planiraju promene bilo koje vrste, potrebno je da rukovodstvo ostavi zaposlenima dovoljno vremena da se upoznaju sa nameravanim promenama. To je ujedno i jedan od načina da se kod zaposlenih smanji otpor, kao i da se oni osete uključenim i važnim u procesu planiranja budućnosti organizacije.



Grafik 4. Stavovi zaposlenih o položaju ljudi koji podstiču promene

Dobijeni rezultati pokazuju mali procenat onih koji smatraju da se zaposleni koji unose i podstiču promene u organizaciji nagrađuju (12%), dok polovina anketiranih čak i nema stav o tome, jer je na postavljeno pitanje odgovorila sa “ne znam”. Može se zaključiti da kod zaposlenih ne postoji motivacija da se izade iz postojećeg okvira i preduzme inicijativa ka nečem drugačijem i novom jer bi novo i drugačije bilo potencijalni razlog za kažnjavanje (u vidu gubitka pozicije, neprihvatanja od strane kolega i nadređenih ili čak, i otkaza).

ZAKLJUČAK

Ponašanje i način na koji menadžeri upravljaju preduzećem duboko oblikuje kulturu i praksu organizacije. Ono što menadžeri ističu, nagrađuju i kažnjavaju pokazuje šta je zaista važno u organizaciji. Zaposleni prižaju otpor promenama u svom radnom okruženju jer žele da kompanija u kojoj rade zadrži svoj raniji izgled i unutrašnje odnose, a pojedinci i grupe stečene pozicije, hijerarhiju i moć. Samo ona preduzeća i organizacije koje prihvate neophodnost promene i stvore takvu strukturu i kulturu koja će omogućiti planiranje i upravljanje promenama, imaju šansu za prosperitet i razvoj. Preduzeće će moći pristupiti promenama samo ako postoji dovoljan nivo znanja o tome šta i kako treba menjati.

LITERATURA

1. Đuričin D., Janošević S., Menadžment i strategija, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006, str. 330
2. Fajol A., Opšti i industrijski menadžment, Adižes, Novi Sad, 2006.
3. Jovanović M., Živković M., Cvetkovski T., *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2003.
4. Mihajlović D., Marić M., 2008. *Organizacija i upravljanje preduzećem*, Autorizovana predavanja, Megatrend univerzitet, Fakultet za menadžment Zaječar
5. Mihajlović D., Živković S., 2008. *Liderstvo i organizaciona struktura*, Fakultet organizacionih kultura, Beograd
6. Vujić D., 2003. *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.

КООПЕРАТИВНАТА КОНКУРЕНТНОСТ И ПОДОБРУВАЊЕТО НА ИЗВЕДБАТА НА ТИМОТ

UDK 005.64

Горазд Смилевски

Бизнис академија Смилевски - БАС

gorazd@bas.edu.mk

АПСТРАКТ

Во време на дводецениска транзиција од систем во кој акцент се ставаше на соработката (кооперација) кон систем кој промовира натпревар (конкуренција) корисно е да се истражи концептот на кооперативната конкурентност кој ги инкорпорира позитивните карактеристики од двата пристапи. Овој труд има за цел да илустрира еден начин на воведување на концептот на кооперативна конкурентност во наставната форма Бизнис лабораторија која е дел од искусствената настава во Бизнис академијата Смилевски и да илустрира дел од придобивките кои ваквиот начин на искусвено учење ги овозможува за групната динамика, тимскиот дух и проценката и подобрувањето на изведбата на тимот и поединецот во него.

Клучни зборови: *Кооперативна конкурентност, бизнис лабораторија, искусвено учење, групна динамика, проценка и подобрување на изведбата.*

ABSTRACT

In a time of a two-decade long transition from a system which promoted cooperation to a system which promotes competition as its core values, it is useful to explore the concept of cooperative competitiveness which incorporates positive characteristics from both approaches. This paper aims to illustrate one way to introduce the concept of cooperative competitiveness in the teaching form called Business Laboratory – a part of the experiential learning process at Business Academy Smilevski – and to illustrate some of the benefits that this manner of experiential learning provides for the group dynamics, team spirit and the performance assessment and improvement of the team and its members individually.

Key words: *cooperative competitiveness, business laboratory, experiential learning, group dynamics, performance assessment and improvement*

РАМКА

Концептот на кооперативна конкурентност се базира на филозофијата дека индивидуите и тимовите треба и можат да си помагаат и да соработуваат едни со други дури и кога се во директна конкуренција. Иноваторот и основач на Фондацијата Фрст, Дин Л. Камен ја опишува кооперативната конкурентност на следниов начин:

„Кооперативната конкурентност подразбира учење од останатите членови на тимот, нивно поучување и учење од менторите кои во себе носат реална деловна мудрост. Воедно, кооперативната конкурентност подразбира менаџирање – да се менаџира, но и да е биде менаџиран. Таа подразбира постојан натпревар, но и постојана поддршка за другите секогаш кога е тоа можно.“

Студиската програма по Оперативен менаџмент на Високата стручна школа Бизнис академијата Смилевски предвидува интерактивна методологија на работа која се темели на студии на случај и работа во тимови. Обработката на студиите на случај се изведува на четири нивоа –

индивидуално усвојување на концептите во студијата, пленарна дискусија за нивно разјаснување, работа во тимови за иновирање на можни решенија и презентација и одбрана на тимските решенија. Користејќи ја оваа методологија на работа се промовира критичко мислење, иновативност во разработката на можните решенија и развивање на презентациските и вештините на преговарање и убедување како суштински за работата на идните професионални менаџери. Силен акцент се става на два навидум спротивставени концепти и ориентации – конкурентноста и кооперативноста.

Додека кооперативноста е процес на заедничко делување или работа и во својата основна форма претпоставува работење во хармонија и заедништво, со цел постигнување на споделени цели или очекувања, конкурентноста, по својата природа е натпревар помеѓу индивидуи, тимови или групи за освојување територија, пазар или ниша, но и престиж, признание или награда, а во својата суштина е спротивна на кооперативноста.¹⁰⁴ Иако транзициското општеството во кое живееме постојано ја промовира конкурентноста како нова вредност која треба да ја замени наследената (и помалку заборавена) вредност – соработката (кооперативноста), современата научна јавност е јасна по прашањето на негативните ефекти од конкурентноста во учењето и поучувањето:

Компетитивните ситуации на учење обесхрабруваат активно создавање на знаење. Конкурентноста го попречува развојот на талентите поради тоа што ги изолира студентите и создава негативни врски помеѓу колегите и предавачите. Сепак, предизвиците и социјалната поддршка мора да бидат рамнотежени доколку се очекува студентите успешно да се справат со стресот кој е неизбежен при ситуациите на учење. Постојат доволно податоци кои укажуваат дека се постигнуваат поголеми достигнувања, попозитивни односи и подобро психолошко прилагодување при кооперативно, отколку при компетитивно учење.¹⁰⁵

Токму поради ваквите наоди, методологијата на работа на Академијата има намера да го доближи реалното деловно секојдневие до студентите додека тие се сеуште во процесот на учење и усвојување на вештините на својата идна професија, начин кој нема да стави премногу силен фокус на конкурентноста, но кој воедно ќе промовира тесна соработка помеѓу студентите. Затоа, неопходно е да се обрне подеднакво внимание на двете ориентации кои иако спротивни по природа, во реалноста се нераздвојни – ориентацијата да се биде подобар, поефикасен и поефективен од својата конкуренција (колегите), но во исто време, да се развијат трајни врски на соработка, почит и взаемна доверба со ентитетите – деловни или индивидуални – со кои заедно се гради пазарот, моќта на индустријата во која функционира деловниот ентитет, како и индустриите со кои е во деловни врски.

НАСТАВНА ФОРМА: БИЗНИС ЛАБОРАТОРИЈА

Дел од наставата во студиската програма по Оперативен менаџмент се изведува во наставната форма Бизнес лабораторија, издвоена како посебна форма на настава настаната со преземање на еден час неделно од наставата по јадрените предмети во прв и втор семестар – предмети чишто концепти и се обработуваат и усвојуваат во оваа студиска програма.

Целта на оваа наставна форма е да понуди симулирани ситуации на решавање на деловни проблеми и да им овозможи на студентите да рефлектираат на личните и тимските искуства, со што ќе ги подготви за претстојните посети на реални деловни субјекти кои се случуваат во рамки на програмите за Теренска студентска практика понатаму во студиите.

Најинтересен ефект, кој е и емпириски очигледен се забележува во семестралната бизнис-симулација БАСТИОН, чишто техники на проценка на индивидуалната изведба се предмет на овој труд.

104 Encyclopædia Britannica, Online верзија. 6 март 2012

105 (Johnson & Johnson, 1989)

БАСТИОН: БИЗНИС СИМУЛАЦИЈА

Во рамки на наставната форма Бизнис лабораторија се спроведува симулацијата на бизнис БАСТИОН. Тоа е виртуелна бизнис-игра во времетраење од еден семестар која треба да им помогне на новите редовни студенти да се запознаат подобро себе и останатите студенти во својата студиска група, да решаваат оперативни проблеми работејќи во тимови и да почнат да ги развиваат основните менаџерски вештини во безбедна и пријателска атмосфера под менторство на обучени фасилитатори.

БАСТИОН го следи трендот на промоција на конкурентноста кој е предмет на постојано промовирање и зајакнување во нашето транзициско општество, но од друга страна, се обидува да ја зацврсти кооперативноста која е колективно наследство од претходниот општествен систем и нешто што може да биде искористено како средство за засилување на капацитетот и изведбата на тимот, а со тоа и на организацијата.

Во својата најчиста форма и бизнисот може да се смета за игра во која парите се поени кои можат да се освојат или загубат. Компанијата или вработениот кој ќе освои најмногу поени е победник. Како што истакнуваат Баранденбургер и Налебув, „најголемите можности во бизнисот не доаѓаат од играње на играта подобро од останатите – доаѓа од менувањето на основната природа на играта во своја корист. Деловната стратегија и концептот на кооперативна конкурентност се дизајнирани да овозможат рамка во која компаниите можат да стекнат одржлива кооперативна конкурентност менувајќи ја играта во своја корист.“¹⁰⁶

Оттука и самиот концепт на кооперативна конкурентност се сместува во суштината на оваа бизнис-симулација. Кооперативната конкурентност дозволува себе-промоција и организациска промоција, но во исто време остава простор за поддршка од и на конкуренцијата. Таа системски овозможува редовен осврт на искуствата, отворена и фер проценка на изведбата на тимот и неговите чланови, а со тоа поттикнува иновативност, поддршка и зајакнување на взаемните доверба и почит помеѓу учесниците во симулацијата.

БАСТИОН се состои од 10 независни тимски предизвици од кои секој се изведува во временска рамка од четири наставни часа. На почетокот на симулацијата учесниците формираат виртуелни компании. Успехот на виртуелната компанија во секој предизвик носи соодветен приход кој истата треба да го реинвестира во идните предизвици, но и да го искористи за понатамошно усовршување на своите вработени (обуки), зголемување на вредноста на компанијата (основни средства), надомест на своите вработени (плати), промоција на компанијата на виртуелниот пазар (вложување во брендот) и за консалтинг во планирањето или изведбата на предизвиците.

Целта на компаниите кои учествуваат во оваа бизнис-симулација е остварување на најголем можен компаниски профит, со што се обезбедува рангот на компанијата во играта, кој е воедно и коефициентот на успех со кој се множи индивидуалниот скор на учесникот (студентот).

Воедно, сите учесници во играта – студентите од студиската група кои се вработени во виртуелните компании – имаат за цел да остварат најголем можен личен скор. Личниот скор на студентот е агрегат на две варијабли – личните средства заработени во вид на личен надоместок (плата) кој се доделува по пат на консензуален договор меѓу вработените на почеток на секој предизвик и личните поени за извонредност кои се распределуваат помеѓу вработените по тимското рангирање на крајот од предизвикот. Конечниот успех на секој од учесниците се пресметува како производ на коефициентот на успех на виртуелната компанија и личниот скор на вработениот. На овој начин предвид се земаат и успехот на компанијата и личната изведба на вработениот, според кои се изработува конечната ранг-листа на учесниците во играта. Највисокорангираните компанија и учесник ги добиваат соодветните почести.

Очекуваната корист од оваа интерактивна бизнис-симулација во реално време е повеќекратна. Од една страна, ова е можност за студентите кои немаат никакви деловни искуства

106 A Revolutionary Mindset That Combines Competition and Cooperation, *Brandenburger, Adam M. & Nalebuff, Barry* (1996)

да ги трансферираат своите знаења стекнати во наставата по воведните предмети од студиската програма – Личен менаџмент, Основи на менаџмент и Вовед во бизнис – во реални ситуации на планирање, организирање, преговори, убедување и тимска работа. Понатаму, симулацијата дозволува развивање на неопходниот деловен вокабулар кој понатаму ќе биде користен по предметите од јадрото на студиската програма, но и понатаму, во деловното секојдневие на идниот професионален менаџер. Конечно, рефлексивните дискусии кои следат по секој предизвик даваат простор за осврт на искуствата од спроведениот потфат, а со тоа и можност одново да се започне нов циклус на учење според моделот на искусствено учење на Колб.

Настрана когнитивните и афективните придобивки за учесниците во оваа симулација, очигледно е дека движечка компонента на симулацијата е освојување на највисокото место на конечната ранг-листа на учесници. Симулацијата, и покрај вниманието кое дизајнерите го посветија на врамнотежување на елементите на кооперација и конкуренција, сепак става поголем акцент на конкурентноста, како помеѓу виртуелните компании, така и помеѓу сите учесници во играта. И додека, конкуренцијата помеѓу компаниите е посакувана компонента, конкуренцијата помеѓу вработените во самата компанија очекувано влијае негативно на силата на тимот и неговата изведба. При првото симулирање на БАСТИОН, намерата да се постигне голема кохезија во тимовите и да се промовира тимскиот дух, беше тешка за остварување и беше јасно забележано дека во самите виртуелни компании повеќе се поттикнува конкуренција отколку соработка. Овој увид беше земен како појдовна точка во подобрувањето на дизајнот на симулацијата.

Овој труд ги елаборира воведените иновации во процесот на тимско рангирање кои придонесоа за подобрување на изведбата на тимовите во симулацијата.

За симулацијата

Во својата основна форма, БАСТИОН за прв пат се играше во есента 2010 година и оттогаш е играна во пет наврати, двапати во својата целосна форма, со студентите на Академијата и три пати во скратена форма, како дел од натпреварите за доделување на стипендии за идните студенти на Академијата. Овој обем на информации дозволува споредување на ефектите од иновациите кои се внесени во играта со цел истата да се направи покооперативна, како на ниво на виртуелна компанија, така и на ниво на симулација, и да се корегираат елементите кои водат кон зголемување на индивидуалната конкурентност, а со тоа и до негативни последици по динамиката на работа на виртуелните компании и изведбите на самите тимови.

Тек на играта

Во секој од десетте предизвици, виртуелната компанија треба да одлучи за висината на вложувањата – средства за набавка на потребните ресурси, неопходни обуки за своите вработени, основни средства кои ќе го зголемат технолошкиот капацитет на компанијата, промоција и консалтинг. Потоа, компанијата треба да разработи план на активности, да ја организира работата на тимот и да го спроведе планираниот потфат надевајќи се на најголем успех, со што ќе обезбеди најголем поврат на инвестираното, а со тоа и повисока позиција на компанијата на ранг-листата на компании кои учествуваат во играта.

Сите овие активности се кооперативни по природа иако некои од активностите претпоставуваат неминовно спротивставување на идеи, ставови и намери. Во својата суштина ова се активности во кои вработените треба да соработуваат едни со други за повисока цел – успех на својата компанија.

Сепак, со цел да се даде комплетна заокруженост на процесот на менаџирање на деловни потфати, на крајот од предизвикот, а пред пленарната рефлексивна дискусија за научените лекции, се врши интерна проценка на изведбата на виртуелната компанија во конкретниот предизвик, при што секој од вработените ги рангира останатите според нивниот придонес во предизвикот. Ова се нарекува тимско рангирање.

Резултатите од тимското рангирање се претвораат во лични поени за извонредност (ExP) кои се дел од личниот скор на секој од учесниците. Овој елемент, заедно со висината на

надоместокот (плата), е еден од двата елементи на индивидуална конкурентност кој е внесен на ниво на виртуелна компанија. На овој начин се овозможува диференцијација на индивидуалните резултати на вработените.

На крајот од десетиот предизвик се објавува конечната ранг-листа на учесници со преглед на освоените средства, личните поени за извонредност, коефициентот на компаниски успех и конечниот скор на учесникот. Овие податоци се емпирискиот извор за овој труд.

Тимско рангирање - воведени иновации

Во првиот циклус на БАСТИОН кој се одигра во есента 2010 година, учествуваа 16 студенти, вработени во три виртуелни компании (тимови).

Евалвацијата од учесниците по првиот циклус на БАСТИОН покажа дека играта ги постигнува очекуваните ефекти. Учесниците известија за голем интерес, позитивни чувства и за голем број на развиени и усвоени деловни концепти и вокабулар. Конечната ранг-листа на учесници во играта реално ги рефлектира фактичкиот ангажман на учесниците, нивните лични заложби и посветеност на истата. Разговорите со предавачите по останатите предмети исто така посочуваат на синергичен ефект од играта во контекст на усвојување на нови концепти и развој на лични компетенции по конкретните предмети.

Конечните резултати од првиот циклус на БАСТИОН се дадени во следната табела:

Таб. 1 Конечна ранг-листа од првиот циклус на БАСТИОН

Име и презиме	Компанија	Лични средства	Поени	Вкупно компетенции
Александар *****	Галаксија	2790,00	143,90	13
Дејан *****	Пробис	1530,00	138,80	12
Јован *****	Галаксија	950,00	124,50	13
Марија *****	Галаксија	900,00	124,00	13
Александра *****	Галаксија	850,00	118,50	13
Лепа *****	Галаксија	850,00	114,50	12
Агапи *****	Пробис	930,00	103,30	9
Мартин *****	Пробис	500,00	103,00	10
Љупчо *****	Пробис	800,00	92,50	9
Ненад *****	Sex&Beauty	1930,00	86,30	5
Сабина *****	Пробис	300,00	83,00	9
Кристијан *****	Sex&Beauty	1300,00	63,50	5
Бенита *****	Sex&Beauty	1330,00	60,30	4
Сања *****	Sex&Beauty	1390,00	60,40	5
Игор *****	Sex&Beauty	1700,00	56,00	4
Симе *****	Sex&Beauty	1100,00	41,50	3

Резултатите укажуваат на голем јаз помеѓу скоровите на прворангираните и останатите учесници на ниво на тим. Забележан е авторитарен настап на менаџментот на виртуелните компании и себе-фаворизирање при доделувањето на задолженија и одговорности во текот на предизвиците. Увидите од рефлексивните сесии кои следеа по секој предизвик укажуваа на некои непосакувани и неочекувани трендови, какви што се: задкулисно договарање помеѓу членови на иста компанија со цел добивање на поени за извонредност при тимското рангирање, обиди за индустриско разузнавање (размена на компаниски информации со членови од други компании) од кои некои успешни, како и забележана демотивација кај кандидатите кои остваруваат слаби лични резултати во континуитет од три или повеќе предизвици.

Особено интересен феномен за набљудување беше зближувањето и поврзувањето на лидерите на трите компании како само-перцепирана елита во симулацијата.

Без оглед на корисноста на овие непредвидени појави при дискусиите на рефлексивните средби, дизајнерите на играта беа уверени дека начинот на кој се изведува тимското рангирање на

крајот на предизвикот е главната причина за повеќето од овие неочекувани и непосакувани појави. Во дискусиите со учесниците по завршувањето на првиот циклус на БАСТИОН, се добија информации дека тајното тимско рангирање дозволува вработените да калкулираат со своите рангови и за истите да одлучуваат имајќи го на ум својот личен скор, наместо подобрувањето на изведбата на компанијата.

Како обид лабораториски да се провери овој феномен, во текот на натпреварите за доделување на стипендии оджани во пролетта 2011 година, се воведо измена за една од групите со цел да се провери влијанието на начинот на тимско рангирање врз тимската кохезија и тимската изведба, наспроти индивидуалните резултати на виртуелната компанија.

БАСТИОН се одигра на две локации, во Скопје и во Битола, со групи од по 15 кандидати за стипендија со сличен состав во поглед на образование, возраст и пол. Една од групите во текот на целата симулација имаше насоки да врши тајно тимско рангирање, а другата јавно.

Кај групата со тајно рангирање, вработените во виртуелната компанија добиваат формулар за рангирање кој го пополнуваат тајно и го предаваат на координаторот на играта без да имаат никаков увид во тоа како рангирале останатите колеги од виртуелната компанија. Тие рангови ги собира и пресметува координаторот и резултатите се внесуваат директно во компанискиот извештај кој се доставува до компанијата на почетокот на следниот предизвик.

При јавното рангирање, секој од вработените во виртуелната компанија ја јавно го соопштува своето рангирање пред останатите вработени во виртуелната компанија и го образложува давајќи причини и објаснување за тоа зошто рангирал на тој начин. Откога ќе се произнесат сите вработени, компанијата ја подготвува конечната тимска ранг-листа и ја предава на координаторот.

Поради фактот што станува збор за скратена варијанта на БАСТИОН во која не се предвидени рефлексивни сесии по изведувањето на секој предизвик, единствени информации кои можат да се земат предвид при толкувањето на ефектите од иновацијата се конечната ранг листа на учесниците и усните евалуации на крајот од играта.

Подолу се прикажани резултатите од БАСТИОН на двете локации:

Табела 2. Конечни ранг листи по групи: (а) тајно рангирање и (б) јавно рангирање

Кандидат	Компанија	ПОЕНИ	КЕШ	ВКУПНО
Миле *****	Компанија 3	15	5150	73,150
Миле *****	Компанија 3	14	5150	72,050
Ангела *****	Компанија 2	16	4100	68,400
Марјан *****	Компанија 1	15	3640	66,820
Роберт *****	Компанија 3	9	5150	66,550
Мартин *****	Компанија 3	6	5150	63,250
Моника *****	Компанија 2	11	4100	62,400
Данче *****	Компанија 1	10	3640	60,320
Димитар *****	Компанија 4	18	4210	60,100
Марија *****	Компанија 2	8	4100	58,800
Благојче *****	Компанија 1	8	3640	57,720
Пеце *****	Компанија 4	14	4200	56,000
Оливера *****	Компанија 2	5	4100	55,200
Билјана *****	Компанија 1	3	3640	51,220
Тома *****	Компанија 1	0	3640	47,320
Мартина *****	Компанија 4	5	4200	47,000
Даниела *****	Компанија 4	4	4200	46,000

(а)

Кандидат	Компанија	ПОЕНИ	КЕШ	ВКУПНО
Трајче *****	Компанија 1	15	3900	59,400
Драган *****	Компанија 1	12	3060	46,860
Емилија *****	Компанија 1	9	3000	42,900
Милац *****	Компанија 3	12	2100	42,900
Сашо *****	Компанија 1	5	3010	38,610
Мартина *****	Компанија 3	10	1933	38,129
Ниннар *****	Компанија 1	4	3010	37,510
Марија *****	Компанија 3	7	2150	37,050
Мартин *****	Компанија 3	8	2050	37,050
Гоце *****	Компанија 1	3	3000	36,300
Мартин *****	Компанија 2	15	1380	34,560
Филип *****	Компанија 3	8	1783	33,579
Иван *****	Компанија 2	11	1500	31,200
Симона *****	Компанија 2	7	1500	26,400
Воки *****	Компанија 3	1	1783	24,479
Дејан *****	Компанија 2	6	1400	24,000
Јордан *****	Компанија 2	6	1380	23,760
Дарко *****	Компанија 2	6	1350	23,400

(б)

Како што може да се забележи од ранг-листите, групата каде тимското рангирање се изведуваше јавно имаат повисоки лични скорови и помал јаз во скоровите на ниво на виртуелна

компанија. При евалуацијата по завршувањето на симулацијата, учесниците ја истакнаа фазата за тимско рангирање како корисна, интересна и како важна за следната фаза на планирање, а особено во делот со договарање на плати, која е втората компонента на конкуритивност вна ниво на тим. Групата која рангираше тајно извести за слични случувања како и групата од првиот циклус на БАСТИОН, опишувајќи го тимското рангирање како непријатно, нефер и напорно.

Земајќи ги предвид овие наоди и увиди, одлучено беше оваа измена да биде воведена во следниот циклус на БАСТИОН кој се одигра во есента 2011 година. На компаниите им беше оставен простор пред почетокот на играта да одлучат за начинот на кој ќе го изведуваат рангирањето во текот на симулацијата, односно дали ќе се рангираат јавно или тајно.

Во есенскиот БАСТИОН во 2011 година, учествуваа нови 15 студенти, вработени во три виртуелни компании. Внесени беа иновации во поглед на начинот на стекнување компетенции (обуки), начинот на известување до координаторот (електронски) и дозволен беше избор за начинот на кој виртуелната компанија ќе го врши тимското рангирање на крајот од секој предизвик.

Конечните резултати се дадени во следната табела:

Табела 3. Конечна ранг-листа од вториот циклус на БАСТИОН

Име и презиме	Компанија	Лични средства	Поени	Вкупно компетенции
Freddy *****	SCREAM Team	5000,00	196,50	13
Том *****	SCREAM Team	5050,00	159,00	10
Зоран *****	SCREAM Team	4810,00	140,60	7
Драган *****	SCREAM Team	4750,00	125,00	8
Ајван *****	TIME Inc.	1250,00	96,50	6
Миле *****	TIME Inc.	1250,00	96,00	7
Елат *****	The TITANS	3360,00	95,60	5
Јована *****	TIME Inc.	1250,00	92,00	7
Тина *****	TIME Inc.	1250,00	89,00	7
Еми *****	The TITANS	1300,00	76,00	5
Филип *****	The TITANS	1820,00	75,70	5
Мартин *****	SCREAM Team	2750,00	74,50	4
Mister *****	TIME Inc.	900,00	74,00	6
Моника *****	Невработена	2950,00	71,00	4
Маријан *****	The TITANS	890,00	28,40	2

Во овој циклус, една од компаниите одлучи тимското рангирање да го прави тајно (сиво), додека останатите две тимските рангирања ги вршеа јавно. Резултатите повторно ја потврдуваат претпоставката дека јавното тимско рангирање условува поголема заработка на ниво на учесник, но и повисоки резултати на ниво на компанија. Понатаму, јазот во скорот помеѓу првопласираниот и останатите вработени во компанијата е помал во споредба со оној кај компанијата која тимското рангирање го изведуваше тајно.

Во дискусиите на рефлексивните средби, членовите на тимовите кои рангираа јавно генерално повеќе учествуваа во освртите на искуствата, попродабочено ги толкуваа своите увиди и покажуваа поголем интерес, како за самата симулација, така и за својата компанија како ентитет во играта. За дел од предизвиците изјавија дека ги планираат и вон наставното време, во приватно време.

Еден од вработените од компанијата која рангираше тајно на свое барање ја напушти компанијата и премина во друга. Како причини за заминувањето наведе неможност да дојде до израз во премногу авторитарна и недоверлива средина.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ

Еден од стандардите кои ги поставува БАСТИОН е техниката на јавно тимско рангирање на изведбата на тимот. Концептот на кооперативна конкурентност илустриран преку оваа техника може лесно да се трансферира и на реални деловни предизвици кои побаруваат тимски напори. Понатаму, со нејзино редовно практикување, може да се очекуваат и други синергетски ефекти по функционирањето и изведбата на тимот, особено во поглед на неговото единство и споделените доверба и почит помеѓу неговите членови.

Останува да се продолжи со анализа на резултатите од идните циклуси на БАСТИОН и овие квалитативни согледувања да се проверат квантитативно на поширок примерок ученици по бизнис и студенти по бизнис и менаџмент. Понатаму, се препорачува да се направат обиди за проверка на ваквиот начин на проценка на изведбата на деловен тим, во реален деловен субјект. Овој пристап може да се негува како јадрена компонента на организациската култура и преку овие вредности на идните професионални менаџери да се развива ново јадро на организациската култура во компаниите каде тие работат.

ТЕХНОЛОШКАТА ИНОВАЦИЈА КАКО ФАКТОР НА КОНКУРЕНТСКАТА ПРЕДНОСТ НА МАКЕДОНСКИ ТЕЛЕКОМ АД СКОПЈЕ

UDK 621.39:001.895(497.712)

Николче Тасевски

Студент на Втор циклус на студи на БАС

nikolce.tasevski@telekom.mk

Симона Силјановска

Студент на Втор циклус на студии на БАС

simonasiljanovska@gmail.com

АПСТРАКТ

Веќе ја живееме втората деценија од дваесет и првиот век и сеуште еден од најексплоатираните зборови во него во овој период, на било кое поле во животот, е зборот ИНОВАЦИЈА и ИНОВАТИВНОСТ. Ова е збор кој се користи скоро во секоја област, па така може да зборуваме за иновација во технологија, економија, бизнис, општество, претприемништво, итн..

Самата иновација може да се разгледува како внатрешен ресурс и како една од суштинските компетенции кои се од исклучително значење за креирање на успешна стратегија. Суштински компетенции се оние способности на една организација кои ќе и послужат да создаде и развие одржлива конкурентска предност во однос на нејзините конкуренти. Нивното поседување е она што ја прави една организација уникатна во однос на друга и во најголема мерка го одразува нејзиниот карактер. Според некои проценки близу 80% од пазарната вредност на една организација ја сочинуваат невидливите ресурси и способности кои тешко се мерат квантитативно. Токму во тие способности влегува иновацијата.

Во овој труд е извршено теоретско истражување на технолошката иновација како и практично истражување за нејзината примена во работењето на една од најуспешните македонски компании – Македонски Телеком, АД Скопје, со испитување на влијанието на технолошката иновација во создавањето на конкурентската предност.

Клучни зборови: *Иновација, технолошка иновација, конкурентска предност, Македонски Телеком АД Скопје.*

ABSTRACT

We are living second decade of twenty first century and still the most buzz word in this period, at any field of life, is INOVATION. This word is used almost in every area, so we can talk about technology innovation, economy innovation, business innovation, society innovation, entrepreneurship innovation, etc.

Innovation has many definitions. One of the most cited state the innovation as a influence at the society changes who are results of the innovation and who include technological inventions, new scientific knowledge, new beliefs. What is more important, innovation is not accepted automatically, but from the persons who are motivated to apply it.

Consider innovation as an internal resource and one of the most essential competencies who have extraordinary significance at creating successful strategy. Organization's essential competencies are competencies which can help to create and develop sustainable competitive advantage regarding competition. Possession of such essential competencies is what it makes organization unique and reflects her character. Imperceptible resources and capacity which are hard to measure, according to some estimation, constitutes around 80% of organization's market value. In those capacities is innovation.

This scientific paper academically researches technology innovation, as well as practical application at one of the most successful Macedonian company – Macedonian Telekom AD Skopje, with research on technology innovation influence in creating of competitive advantage.

Key words: *innovation, technology innovation, competitive advantage, Macedonian Telekom AD Skopje.*

ВОВЕД

Иновацијата може да се разгледува како внатрешен ресурс на една организација и како една од суштинските компетенции кои се од исклучително значење за креирање на успешна стратегија. Суштински компетенции се оние способности на една организација кои ќе и послужат да создаде и развие одржлива конкурентска предност во однос на нејзините конкуренти. Нивното поседување е она што ја прави една организација уникатна во однос на друга и во најголема мерка го одразува нејзиниот карактер. Според некои проценки близу 80% од пазарната вредност на една организација ја сочинуваат невидливите ресурси и способности кои тешко се мерат квантитативно.

Технологијата и нејзината примена во работењето на една организација е иновација сама по себе. Технологијата е вклучена во секој дел од организацијата во кој се создава некаква вредност и придонесува во стекнувањето на конкурентската предност на таа организација. Најлесен начин за мерење на ова претставува пазарниот удел на одредена услуга или производ кои се директна последица на примената на технолошката иновација.

Во овој труд е извршено истражување за примената на технолошката иновација во работењето на една од најуспешните македонски компании – Македонски Телеком, АД Скопје, со испитување на нејзиното влијание во создавањето на конкурентската предност. Разгледани се три технолошки иновации, воведени во различни временски периоди, и се врши анализа на нивното влијание како клучни фактори врз создавањето на конкурентска предност на компанијата преку податоци за пазарниот удел на секоја од нив.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

За да се разбере позицијата на компанијата пред и после воведувањето на технолошките иновации, потребно е да се даде краток осврт кон трансформацијата која таа ја доживеала во тој период.

Македонски Телекомуникации е компанија во државна сопственост основана на 1 јануари 1997 година како компанија независна од ПТТ, кој дотогаш обезбедувал телекомуникациски, поштенски и други услуги во Република Македонија. Во март 1998 година, компанијата се регистрира како акционерско друштво во јавна сопственост со цел да се подготви за приватизацијата. Приватизацијата се случува на 15 јануари 2000 година, кога унгарскиот давател на телекомуникациски услуги, Матав, потпишува договор за аквизиција на акциите на Македонски телекомуникации и станува доминантниот сопственик на компанијата. Во овој период во организацијата беа поставени неколку последователни стратегии – „Пат кон успехот“, „Глобален лидер во Поврзани живот и работа“ и „Одржувај – Трансформирај – Иновирај“.

После приватизацијата пазарот се дерегулира, со што се појавија и други оператори на телекомуникациски услуги. Тие оператори започнаа да нудат исти или слични услуги за фиксна и

мобилна телефонија и услуги за пристап до Интернет, со што се појави голема конкуренција на пазарот на телекомуникациски услуги.

Сето ова наметна во овој период во Македонски Телеком да расте свесноста дека за да се остане лидер на пазарот во кој некогаш бил монопол, треба постојано да се воведуваат нови технолошки иновации – нови технологии кои на корисниците ќе им овозможат нови кориснички искуства. Затоа, во овој период се воведени три главни технолошки иновации:

- На полето на широкопојасниот интернет пристап е воведена ADSL¹⁰⁷ пристапната технологија
- На полето на телевизиското корисничко искуство е воведена IPTV¹⁰⁸ технологијата и
- На полето на нови пристапни технологии за било какви понатамошни телекомуникациски услуги е воведена FTTH¹⁰⁹ технологијата.

Во понатамошното излагање на овој труд ќе дадеме осврт врз секоја од овие технолошки иновации, и врз нивното влијание како фактор во создавањето на конкурентската предност.

Пред појавата на широкопојасните технологии за пристап до Интернет, единствен начин за пристап до интернет беше модемскиот dial-up¹¹⁰ пристап, кој нудеше скромни брзини до 54 kbps¹¹¹. Како конкуренти на Македонски Телекомуникации во тоа време беа поголемите Интернет Провајдери MOL (Macedonia On Line), U-Net, и други, кои полека, со пониските цени за dial-up услугата, започнаа во освојувањето на пазарот. За кратко време, Македонски Телекомуникации се соочи со губење на повеќе од 50% од своите Интернет корисници. Ова ја наметна потребата да се размислува за воведување на нова технологија за Интернет пристап. Изборот падна на широкопојасната ADSL технологија која нудеше и до 10 пати поголеми брзини во однос на претходната технологија. Изборот на оваа технологија беше исто така на некој начин и условен со искористување на постојните ресурси на инсталираната бакарна мрежа до секој корисник на телефонски услуги.

Оваа технолошка иновација не се воведо одеднаш на целата територија која ја опслужуваше компанијата. Менаџментот се реши за поконезравативен пристап кон нејзиното воведување, започнувајќи во главниот град, ширејќи ја технологијата во централните подрачја на поголемите градови, па кон периферните делови на градовите, кон помалите градови и населени места, за денес да е достапна на целата територија на Македонија (Табела 1).

Табела 1

Година	2003	2004	2005	2006
Подрачје	Скопје	Централни градски подрачја на поголеми градови во Македонија	Помали градови, периферни подрачја на градовите во Македонија	Помали населени места во Македонија

Направивме SWOT анализа на оваа технологија:

¹⁰⁷ ADSL – Asymmetric Digital Subscriber Line

¹⁰⁸ IPTV – Internet Protocol Television

¹⁰⁹ FTTH – Fiber to the Home

¹¹⁰ dial – up – пристап до Интернет преку модем и телефонската линија со повикување на посебен телефонски број за пристап

¹¹¹ kbps – кило бити во секунда (1 кило бит = 1024 бита)

Јаки страни:

- 1.Прв оператор кој обезбедува ADSL услуги
- 2.Голема брзина за пристап
- 3.Искористување на постојни ресурси (бакарна мрежа)

Слаби страни:

- 1.Набавка на посебни ADSL модеми
- 2.Пакети со фиксни месечни цени (наместо плати колку користиш)

Можности:

- 1.Стекнување на нови корисници
- 2.Зачувување на постојни корисници
- 3.Полесно воведување на идни нови технологии

Закани:

- 1.Кабелски оператори како даватели на широкопојасни интернет услуги
- 2.Губење на своите dial-up корисници (churn)

Од оваа анализа може да се заклучи дека јаките страни и можностите се далеку над слабите страни и закани, така што може да се заклучи дека воведувањето на оваа технолошка иновација претставува значаен фактор за креирање на конкурентска предност во сегментот на услуги за пристап до Интернет. Исто така, тоа доведе до зачувување и на корисниците на услугите за фиксна телефонија, затоа што користењето на ADSL технологијата условуваше постоење на фиксен телефон кај корисникот.

Во контекст на втората технолошка иновација, може да кажеме дека делењето на колачот во фиксната телефонија и услугите за Интернет пристап, посебно со кабелските оператори кои даваат и телевизиски услуги, го натераа Македонски Телеком да размислува за тоа да се впушти во освојување и на пазарот на телевизиски услуги, на кој претходно никогаш не учествувал. Како технологија која ќе се користи за ова, изборот беше направен за воведување на IP телевизија, популарно наречена MaxTV. Повторно изборот на технологијата беше условен од постојната телекомуникациска инфраструктура, посебно во делот на пристапната технологија. Со воведување на оваа нова технолошка иновација, Македонски Телеком настапи на пазарот на телевизиски услуги, но под оригинални решенија кои овозможуваат нов начин за гледање на телевизија, затоа што оваа технологија тоа го овозможуваше: паузирање на гледањето, враќање напред – назад на телевизиските емисии, снимање на телевизиските емисии и нивно гледање тогаш кога корисникот тоа го сака, можност за изнајмување на филмови, гледање на телевизија со HD квалитет.

Повторно, за воведување на оваа технологија беше искористен конзервативниот начин кој претходно се покажа како успешен за воведувањето на ADSL технологијата. Во Табела 2 се дадени податоците за воведувањето на IPTV технологијата.

Табела 2

Година	2009	2010	2011
Подрачје	Скопје и централните подрачја на поголемите градови во Македонија	Периферни подрачја на поголемите градови и поголеми населени места во Македонија	Помали населени места во Македонија

Направивме SWOT анализа на оваа технологија:

<p>Јаки страни:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Прв оператор кој обезбедува IPTV услуги 2.Искористување на постојни ресурси (бакарна мрежа) 	<p>Слаби страни:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Набавка на посебни SET TOP BOX уреди за IPTV 2.Ограничување до 2 ТВ приемници по корисник
<p>Можности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Стекнување на нови корисници 2.Зачувување на постојни корисници 	<p>Закани:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Кабелски оператори 2.TOTAL TV- сателитски оператор за телевизиски услуги

Од оваа анализа може да се заклучи дека јаките страни и можностите не се далеку над слабите страни и заканите, така што може да се заклучи дека воведувањето на оваа технолошка иновација претставува значаен фактор на ризик, но сепак фактот дека МОРА да се биде оператор кој ќе ги нуди сите три услуги во еден пакет за корисниците, ја наметна потребата за воведување на оваа технологија. Сепак, оваа технолошка иновација повторно креира конкурентска предност во сите сегменти на услуги и значително доведува до зачувување на корисниците на услугите за фиксна телефонија.

Ограничувањата на IPTV технологијата заради постојниот пристапен медиум (бакарната парица), доведоа до размислувањата за воведување на уште една технолошка иновација – технологијата за носење на нов медиум за пристап до корисниците, користење на кабли со оптички влакна. Оваа пристапна технологија овозможува брзини и до неверојатни 2.054 Gbps, па компанијата почна да нуди „Интернет пристап со брзина на светлината“.

Концепцијата за воведување на оваа технологија повторно беше слична на претходните две. Се започна повторно во Скопје, и тоа на одредени региони од градот за кои се сметаше дека има поголем потенцијал за прифаќање на оваа технологија (централното градско подрачје и урбанизираните делови од градот со колективни станбени објекти), за потоа да се продолжи во одредени поголеми градови низ Македонија (повторно централните градски урбани подрачја со колективни станбени објекти) (Табела 3).

Табела 3

Година	2009	2010	2011
Подрачје	Скопје (Градски сид, Центар)	Скопје (Центар, Карпош 1 и 2, Аеродром) и централните подрачја на одредени поголеми градови во Македонија	Скопје (Карпош 3 и 4, Ѓорче Петров, Ново Лисиче) и централните подрачја на одредени (други) поголеми градови во Македонија

Направивме SWOT анализа и на оваа технологија:

<p>Јаки страни:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Овозможување на подобри Интернет и IPTV услуги 2.Овозможување на целосна HD телевизија за сите ТВ канали 	<p>Слаби страни:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Скапа технологија 2.Добивање на дозволи за градба на новата мрежа
<p>Можности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Стекнување на нови корисници 2.Зачувување на постојни корисници 	<p>Закани:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Blizoo - оператор на услуги по оптика

Од анализата може да се заклучи дека јаките страни и можностите не се далеку над слабите страни и заканите, така што може да се заклучи дека воведувањето на оваа технолошка иновација повторно преставува значаен фактор на ризик. Сепак, фактот дека целокупната светска технологија оди во правец на користење на оптичките мрежи, ја наметна потребата за воведување на оваа технологија. Според тоа, оваа технолошка иновација повторно креира конкурентска предност во сите сегменти на работењето на компанијата.

РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Како најдобар метод за анализа на резултатите од воведените технолошки иновации решивме да ја користиме информацијата за пазарниот удел на Македонски Телеком на секој од сегментите на пазарот за кој се однесува примената на секоја од горе наведените технолошки иновации. За таа цел се користени секундарни извори на информации, кои се дадени во КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРАта на овој труд.

Во Табела 4 дадени се податоците за пазарниот удел на секој од сегментите на пазарот на телекомуникациски услуги.

Табела 4

	2010	2011
ADSL	149.000 корисници	160.000 корисници
	51% пазарен удел	58% пазарен удел
IPTV	30.000 корисници	40.000 корисници
	7,5% пазарен удел	10% пазарен удел
FTTH	35.000 поминати домаќинства	60.000 поминати домаќинства

Да ги анализираме податоците од табелата.

Од податоците од широкопојасната технологија ADSL која се користи за Интернет пристап, можеме да кажеме дека нејзиното воведување ги оправдало очекувањата и креирало конкурентска предност за компанијата. И покрај 30-тина други оператори (тука се вклучени и сите кабелски оператори) кои даваат услуга за широкопојасен Интернет, Македонски Телеком држи скоро 60% од овој пазар што преставува огромен успех за компанијата. Од друга страна, оваа технологија ги заштитува и основните извори на приходи од традиционалната фиксна телефонија, затоа што е сè поголем бројот на корисници кои користат најмалку две услуги (телефонија и интернет) во пакети (т.н. Call & Surf пакети).

Од податоците за пенетрацијата на пазарот на телевизиски услуги, може да се заклучи дека Македонски Телеком за две години успеал да освои 10% од пазарот. Сепак, менаџментот ја декларира оваа 2012 година како година во која ќе се вложат сите потребни напори пазарниот удел

да порасте најмалку на 25%, за да во следните години да достигне некаде помеѓу 40% и 60%, затоа што филозофијата на работење на Македонски Телеком е да биде најдобар на сите пазари на кои се такмичи со конкуренцијата.

Податоците за опфаќање на домаќинства во Македонија со оптичка мрежа покажуваат дека до крајот на 2011 година се опфатени некаде околу 10% од вкупниот број на домаќинства во Македонија, што не е бројка за занемарување, имајќи ги во предвид сите потешкотии за добивање на дозволи за ископ во секој од градовите. Се планира со овие активности да се продолжи сè до 2021 година, со што во крајната бројка би се опфатиле сите домаќинства во Македонија.

ЗАКЛУЧОК

Од добиените резултати и нивната анализа може да се заклучи за оправданоста од воведувањето на сите три технолошки иновации во работењето на Македонски Телеком. Со секоја од нив успеал во својата намера – да ги задржи своите најдобри корисници и да привлече нови кои во производите кои ги нуди наоѓаат за себе ново корисничко искуство, кое не може да им го обезбеди нити еден од конкурентите на Македонски Телеком, или нити еден во исто време не може да им ги понуди овие услуги како една компанија.

Треба да се напомене дека освен технолошките иновации кои го вовеле во своето портфолио на услуги, Македонски Телеком вовеле и бројни нетехнолошки иновации во своето работење, кои водат кон истата цел. Сепак, можеме со сигурност да заклучиме дека крајната придобивка на овие технолошки иновации – стекнувањето на конкурентска предност со нивно воведување е остварена. Исто така може да се заклучи дека со примената на погоре споменатите технолошки иновации се исполнала уште една последица на технолошката иновација во поглед на конкурентската предност – диференцијација во однос на конкуренцијата, што Македонски Телеком го става во позиција на Уникатен оператор на телекомуникациски услуги во Македонија.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. <http://www.cr-bericht.telekom.com/site11/de/landesgesellschaften/xtra/makedonski-telekom.php> (14.06.2012)
2. http://www.telekom.mk/mk/news_record.asp?newsid=1170 (14.06.2012)
3. http://www.telekom.mk/download/Investor_Relations/2011/Godisen_izvestaj_2011/ (14.06.2012)

ВОВЕДУВАЊЕ НА ИНОВАЦИЈАТА – ДИГИТАЛНАТА ТЕЛЕВИЗИЈА УСЛОВ ЗА КОНКУРЕНТНА ПРЕДНОСТ

UDK 654.197:621.397.743.037.37(497.742)

Билјана Бајрактарова

СОУ „Димитар Влахов“ Струмица

b.bajraktarova@yahoo.com

Величка Георгиева

ТРД „НЕТ кабел“ Струмица

georgievav@hotmail.com

АПСТРАКТ

ТРД “Кабел-нет“ Струмица е друштво во приватна сопственост, основано 1995г. како прва кабловска телевизија во градот и државата. Подрачје на делување е град Струмица и сите населени места до границата со Р.Бугарија.

Кабелската телевизија работи со аналогна мрежа при изградба на комуникациски систем. Системот на поврзување на терминалот со секој корисник е поврзување преку мрежа од столбови и кабел. Бидејќи поврзувањето е надворешно се соочивме со повеќе препреки, како човечкиот фактор така и временските непогоди. Овој систем има и низа недостатоци: послаб квалитет, послаба брзина на сигнал, влијанието на надворешните фактори.

Поради сите овие недостатоци беше потребно нешто да се менува, да се воведат нова технологија.

Како иновација е воведена дигиталната телевизија која нуди квалитетна и чиста слика, побрз сигнал без непријатност при различни временски услови, што претставува голема можност за конкурентна предност. Имплементацијата на иновацијата оди преку подготовка – изградба на подземна инфраструктура во која се поставува оптичка мрежа, специјална централна единица и поврзување и премин од аналогна во дигитална телевизија.

Клучни зборови: *Иновација, дигитална телевизија, конкурентна предност.*

ABSTRACT

TRD “Kabel-net” Strumica is a private company, founded 1995, as the first cable TV company in the town and the country. Main areas where the service is available are the town of Strumica and its surroundings, continuing to the Bulgarian border.

The company works with its analogue network when evolving its communicational system. The system (way) of connecting the centre with every customer is made out of a network connecting various columns and coaxial cable. Since the linkage is external, Kabel-net is encountering many obstacles, like the mankind and natural disasters. This system has several downsides: lower quality, the speed of the signal is low, the consequence of the external factors as well as the fewer TV channels.

Because of all these disadvantages it was necessary to change something, and to include new technology.

The digital television, is later on introduced as the innovation that enables the highest quality, a crystal clean picture and faster internet connection, without the inconvenience of the external factors, and by far a higher number of TV channels. These all present the possibility to gain competitive advantage.

The implementation of the innovation begins with the preparations for building the underground network in which the optics are installed. The implementation is carried out by a special central unit, and connects the transitions from analogue to digital television.

Key words: *innovation, digital television, and competitive advantage.*

ВОВЕД

Воведувањето на иновацијата е клучен пристап за подобрување на организациската изградба и токму методите и алатките кои се користени се корисен пример во развивање на конкурентска предност на организациите кои се занимаваат со кабловска телевизија.

Заради значењето на конкурентноста, иновативниот менаџмент докажува дека истата може да настане како резултат на големината или од расположливите ресурси, побарувачката на пазарот и потребата на дирекните корисници.

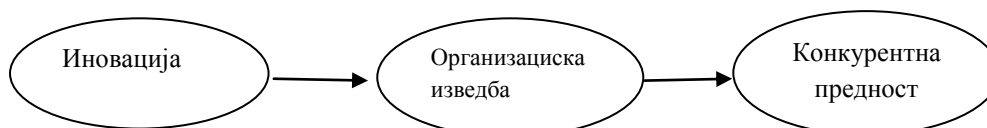
Во овој труд е прикажан процесот на иновација кој води кон развој на модел за трансформација на идеата во нов профитабилен производ и услуга. Развојот на новиот дизајн на производот е основа на организациската изведба а преку тоа постигнување компаниска конкурентска предност.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предмет

Како појава за истражување се јавува потребата за дигитализација на телевизијата и притоа се наведува фактот дека компанијата постигна извонреден успех со воведувањето на новата иновација (оптичката кабловска мрежа), која истовремено отвори можности за вработувања на млад образовен и стручен кадар. Преку оптичкиот кабловски дистрибутивен систем, компанијата изврши премин од аналогна во дигитална телевизија.

На своите сегашни и идни корисници им овозможи ново доживување преку оптичката кабловска мрежа, неспоредливо подобар квалитет на пренос на слика и звук, голем број телевизиски канали како и високо квалитетен, сигурен и брз интернет.



ТРД „Кабел-нет“ Струмица е друштво во приватна сопственост. Основано на 16.06.1995год како прва кабелска телевизија во градот и републиката. Подрачјето на делување е во град Струмица и сите населени места се до границата на Република Бугарија. Во својот состав има повеќе работни единици со вкупно 35 вработени.

Работни единици во ТРД Кабел-нет се:

- кабловски дистрибутивен систем на телевизиски програми
- интернет услуга
- фиксна телефонија

Стратегијата дефинира оквир за премин на аналогна во дигитална телевизија истата се темели на современите достигнувања во дигиталната телевизија за поефикасен и поквалитетен телевизиски сигнал до крајните корисници на услугите. Предностите на дигитализацијата овозможуваат подобар квалитет на звукот, резолуција на сликата, како и поголем број на телевизиски програми а притоа и поефтина услуга до корисниците.

Очигледно е дека денес ќе нема успешна имплементација без соодветна инфраструктурна мрежа по која ќе се изгради оптичка инсталација и ќе се премине од аналогна во дигитална телевизија.

Затоа организацијата ги има дефинирано својата визија и мисија.

Визија

Лидерска позиција во регионот. Да бидеме синоним за телевизија која нуди кристално чиста слика, јак сигнал и голем број на ТВ програми.

Мисија

Градење на подземна инфраструктура со кабелска оптичка мрежа, премин од аналогна во дигитална телевизија и приклучување на корисниците.

Постојано усовршување на нашата технологија за задоволување на желбите и потребите на нашите сегашни корисници како и освојување на нови корисници, да добијат висок квалитет на емитување на горем број програми од кабелската телевизија. Секогаш спремни да ги подобриме условите и квалитетот на секој клиент по добро прифатлива цена.

Проблем

Соочувајќи се со проблемите од аналогната телевизија, кој имаше низа недостатоци, како послаб квалитет, помала брзина на сигналот како и влијанието на надворешните фактори кои придонесуваа кон постојани прекини во емитувањето (при временски непогоди и мануелни пречки), Кабел-нет одлучи да воведо иновација- изградба на подземна оптичка мрежа за пренос на телевизиски канали и да изврши премин од аналогна во дигитална телевизија.

МЕТОДИ, ПОСТАПКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Постојат два начина на изградба на инфраструктурата:

1. Воздушно поставување- од столб до столб со оптички кабел и
2. Подземна инфраструктура.

Првиот начин се примени во изградба на мрежата во кабловската телевизија КДС Скопје. Овој метод на изградба е многу полесен, побрз и бара помалку инвестиции но е понесигурен.

Вториот начин на изградба претставува еден вид на комунална инфраструктура. Физичката работа која се однесува на копање и поставување на подземни црева за поставување на оптичкиот кабел е многу скапа инвестиција, временскиот период на изградба е подолг, но е посигурен, поквалитетен и траен.

За двата вида на изградба (иновации) е направена анализа на истражување преку протоколи на истражување, анкетни прашалници, се прибира информации за работата на конкуренцијата како една целна група и корисниците како друга целна група.

РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

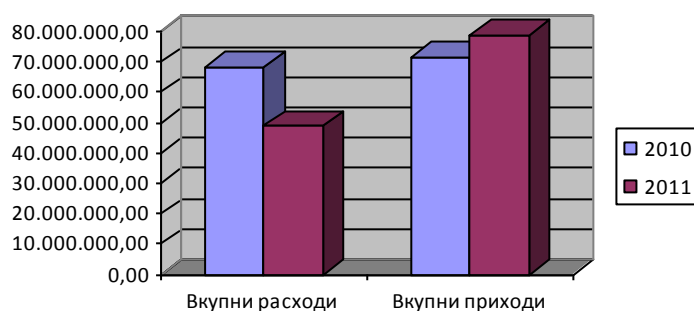
Анализа на работењето на дигиталната телевизија на Кабел-нет е направена на 2 начина:

1. Внатрешна анализа во самата компанија,
2. Надворешна анализа- со окружувањето

Во внатрешната анализа прво е зголемен бројот на високо стручни лица со високи знаења и искуства, можност за создавање на сопствен бренд и можност за стандардно добра заработувачка.

При внатрешната анализа Кабел-нет, направи споредба помеѓу вкупните расходи од 2010 (пред воведувањето на оптичката мрежа) и 2011 (по воведувањето на оптичката мрежа) година, вкупниот број на корисници и остварените приходи. Тоа е прикажано во табела бр.1.

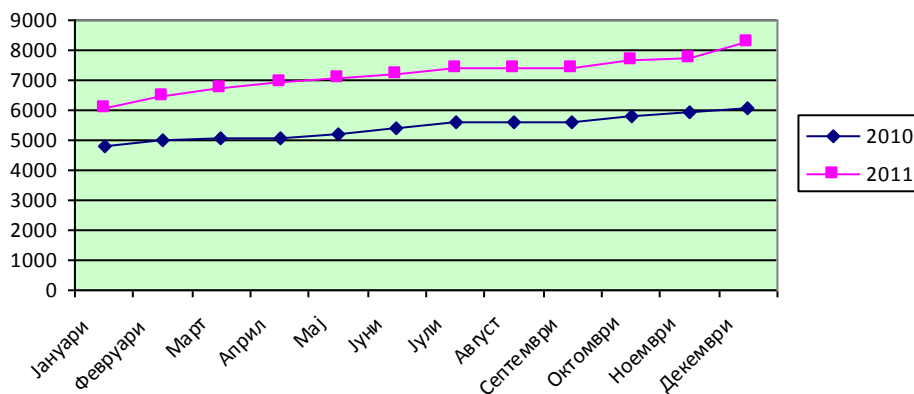
Година	Вкупни расходи	Вкупни приходи
2010	68.400.000,00	71.500.000,00
2011	49.000.000,00	79.000.000,00



Од податоците во табелата може да се увиде дека компанијата има пораст и во вкупните приходи и во бројот на корисниците на услугата. Тоа укажува на успешното имплементирање на иновацијата.

Табела бр.2

Број на корисници во Кабел-нет												
Месец	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2010г.	4800	5000	5100	5100	5200	5400	5600	5600	5600	5800	5950	6100
2011г.	6100	6500	6760	6930	7054	7215	7386	7428	7428	7645	7710	8260



Од табела бр.2 воочуваме дека бројот на корисници во периодот од 2010 до 2011 година е значително зголемен, а тоа се должи на успешната иновација.

Од надворешната анализа постојано се врши скенирање на окружувањето со континуирано надгледување на промените што се случуваат и можат да се случат. Кабел-нет има тим што е постојано на терен и ја скенира состојбата во окружувањето:

- Прибира податоци за работата и понудата на конкурентите,
- Прибира податоци за тоа дали корисниците се задоволни од услугата што ја нуди,
- Прибира податоци за желбите и потребите на корисниците.

Тимот за скенирање има за задача да врши и мониторинг на конкурентите и да прибира податоци за нив:

- Каква е нивната услуга
- Кои се нивните услуги
- Кои се нивните карактеристики (колку ТВ канали нудат, каква е нивната цена, што прават во врска со маркетингот)
- Во што се подобри, а во што полоши (повисока цена, немаат бонуси за редовни купувачи)
- Кои се нивни слаби страни, а кои се нивни јаки страни

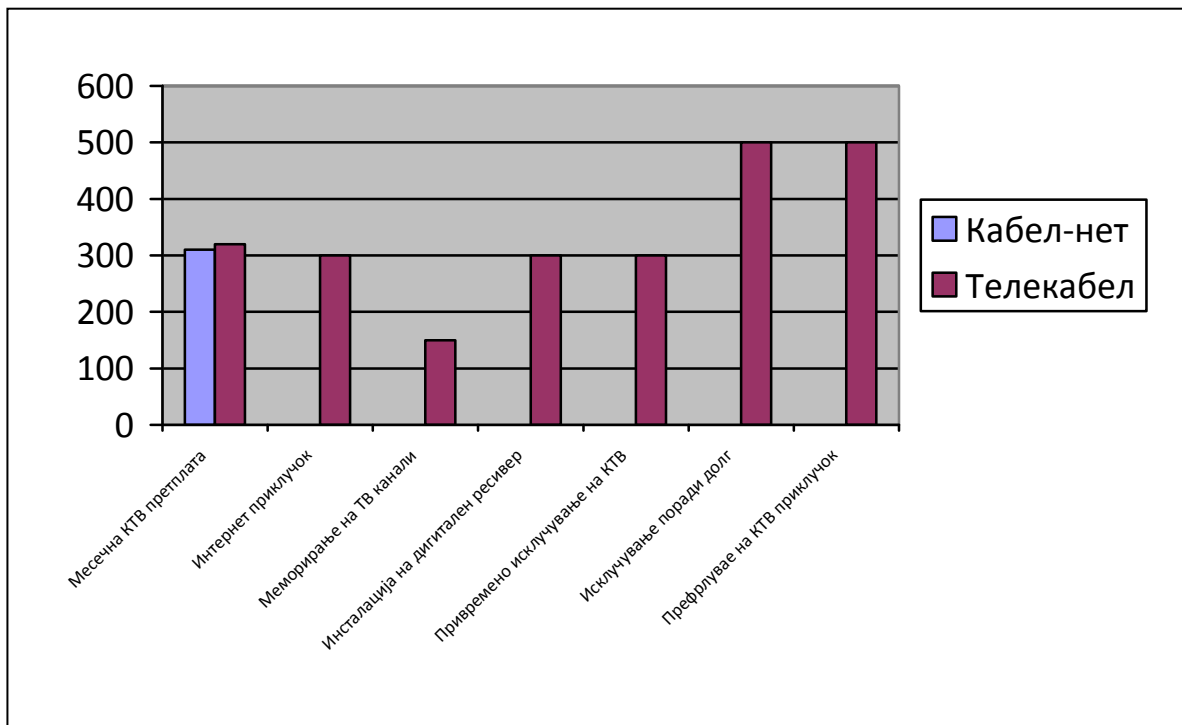
Кабел-нет е во голема предност пред конкурентите со својата добро осмислена политика.

Истражувањата на тимот на Кабел-нет покажаа дека компанијата конкурент (компанијата Телекабел) кој се појави со иста дејност и исти услуги е далеку понеконкурентна од Кабел-нет од повеќе аспекти:

Табела бр.3

	Кабел-нет	Телекабел ¹¹²
Месечна КТВ претплата	310 денари	320 денари
Интернет приклучок	0 денари	300 денари
Меморирање на ТВ канали	0 денари	150 денари
Инсталација на дигитален ресивер	0 денари	300 денари
Привремено исклучување на КТВ	0 денари	300 денари
Исклучување поради долг	0 денари	500 денари
Префрлување на КТВ приклучок	0 денари	500 денари

¹¹² www.telekabel.com.mk



Од сите тие анализи тимот констатира дека маркетингот претставува многу важна компонента во работењето на компанијата.

Од сите истражувања тимот констатира дека конкурентите с подобри во нивната маркетинг стратегија. Па затоа Кабел-нет треба повеќе да вложи во развојот на маркетинг стратегијата. За таа цел Кабел-нет воведи награди за редовните корисници (плаќачи) на кабловската телевизија.

Потоа се пристапи кон поголема промоција на дигиталната телевизија до граѓаните.

Граѓаните како крајни корисници и најважен елемент на ланецот, мораат да ги имаат сите потребни информации за дигиталната телевизија. Се применуваат повеќе канали за промоција, преку изработка на званичен инфо канал, јавни настапи на локалните телевизии, бесплатен телефонски број, изработка на реклама на локалните телевизии и тн.

ПРЕПОРАКИ И ЗАКЛУЧОК

Со преминот од аналогна во дигитална телевизија корисниците на услугата се задоволни од сигналот, сликата и нивниот број секојдневно се зголемува. Постои можност за проширување надвор од регионот. Покрај корисниците на услугата, оптичката мрежа може да биде изнајмувана и на други компании. Кабел-нет веќе има склучено договор со Неотел, кој преку таа мрежа го врши преносот на телефонскиот сигнал.

При елементарни непогоди квалитетот на сигналот не се губи, и штетите се намалени за 90%.

Ако се направи споредба со другата кабловска телевизија каде има изградено воздушна оптичка мрежа, при елементарни непогоди кај нив доаѓа до прекин на сигналот и до дефект на мрежата и уништување на дел од опремата. Најголем резултат од изградбата на оваа оптичка мрежа се гледа од реакциите на самите корисници. Корисниците на услугата се задоволни бидејќи за истата цена на услугата добиваат многу поквалитетен сигнал и трипати поголем број на ТВ канали.

Најважно од се е дека и финансиските средства на компанијата се подобрани, воведената иновација и инвестиција е оправдана и е во границите на очекувањата. Иновацијата е навреме воведена, бидејќи колку порано се започнува со новитети толку е подобро и за компанијата, бидејќи корисниците бараат и промени во услугата .

Стратегијата за изградба на оптичка мрежа за пренос на сигнали како пат, кон премин од аналогна во дигитална телевизија, е можеби најбавниот начин за тој премин, но е сигурно најквалитетен и најдалековид пат.

Ова го велите од аспект на квалитетот кој се добива од преносот по оптичка мрежа, можностите кои таа ги дава за другите услуги и отворената перспектива за имплементирање на сите најнови технички достигнувања.

Уште денес има пробни разработки на двосмерна-интерактивна корисничка мрежа која многу брзо ќе дојде и во комерцијална употреба. И сите тие услуги се возможни само со брза високо преодна мрежа како што е оптичката.

Од сето досега докажавме и веруваме дека е скроен придонес во областа на иновативниот менаџмент и конкурентна кооперативност на нашите простори.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. http://www.srd.org.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=86%3Adigitalna-televizija-noviot-predizvik-za-mediumite&catid=42%3Atop-temi&Itemid=101&lang=mk
2. http://www.enovine.net/zanimljivosti/05/05iv07zan/05iv0724zan/analogna_televizija.htm
3. <http://www.pretpriemac.com/2011/04/20/strategiski-menadzment/>
4. http://saveti.kombib.rs/KAKO_radi_digitalna_televizija.html
5. <http://computer.howstuffworks.com/fiber-optic.htm>
6. <http://www.lanshack.com/fiber-optic-tutorial-network.aspx>
7. www.targotelekom.rs/poslovni-korisnici/targo-poslovni/fiber-optic-internet/

ЈАЗИЧНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА МЕНАѢЕРИТЕ ВО РАМКИТЕ НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

UDK 005-057.17:[374:811

М-р Маја Милевска-Кулевска

Јазично студио ЛИНГВА-Битола

studiolingua@yahoo.com

АПСТРАКТ

Овој труд ќе ги опфати јазичните компетенции на менаџерите како важен фактор во рамките на компаниската конкурентност. Имено, денес, во рамките на глобализираниот свет, познавањето на странските јазици, и покрај знаењата и компетенциите во својот професионален домен, станува се позначаен императив. Поаѓајќи од концептот на доживотно учење, се наметнува потреба за континуирано образование кое ќе ги задоволи барањата за постојано нови умеења, вештини и способности кои произлегуваат од новите технологии и од променливиот пазар на трудот. Всушност во многу фирми, се повеќе се бара менаџерите да имаат добро познавање на втор јазик, што веднаш нуди компетитивна предност што би можела да биде потребна за презентирање на своите производи и проекти на странски клиент.

Идејата на концептот на клучни компетенции прв ја развива Де Јонг залагајќи се за општоприменливи компетенции на занимања. Според Ј.Симон и О.Бен постојат следниве клучни компетенции: знаење и вештини за заклучување, вештини на комуникација, општи карактеристики на една личност и карактеристики на личноста поврзани со работа. Најголем дел од клучните компетенции се оние кои зависат и од процесот а не само од содржината на образованието (професионален однос кон работата, комуникативноста, способност за тимска работа, креативност, лојалност кон фирмата итн). Познавањето на странските јазици е задолжителна компонента на клучните компетенции во врска со тековните и идните потреби и барања на пазарот на трудот.

Како заклучок, предностите коишто произлегуваат од познавањето на странски јазик на пазарот на трудот се многубројни, токму како што се и многубројни проблемите коишто произлегуваат од непознавање на јазикот на својот соработник.

Клучни зборови: *Странски јазик, компетенција, пазар на трудот.*

ABSTRACT

This work will include the linguistic competence of the managers as an important factor in the company's competitiveness. Currently, as part of a globalized world, the knowledge of foreign languages, despite the knowledge and competence in their professional domain is becoming more significant imperative.

Considering the concept of lifelong learning, there is a need for continuous education that will satisfy the requirements for new skills and abilities resulting from new technologies and changing labor market. Education enables the companies to achieve, contain and improve their competitive position on the global market. In fact, many companies require for managers to have bilingual skill, which immediately provides competitive advantage that could be required in order to present their products and projects to a foreign client.

The idea of the concept of core competencies is first developed by De Jong standing for generally applicable occupational competencies. According to J.Simon and O.Ben there are following core competencies: knowledge and skills for concluding, communication skills, general characteristics of a

person and those related to work. The knowledge of foreign languages includes the correlation between skills of communication, social skills and writing and oral expression. The largest part of the key competencies are those that depend also on the process and not only the content of education (professional attitude towards work, communication, ability for teamwork, creativity, loyalty towards the company, etc.). Knowledge of foreign languages is compulsory component of core competencies regarding the current and future necessities and requirements of the labor market.

In conclusion, the advantages arising from foreign languages knowledge in the labor market are numerous, just as numerous as the possible difficulties that could be faced with lack of familiarity of the coworkers language.

Key words: *foreign language, competency, labor market.*

ВОБЕД

Овој труд ќе ги опфати јазичните компетенции на менаџерите како важен фактор во рамките на компанијата конкурентност. Имено, денес, во рамките на глобализираниот свет, познавањето на странските јазици, и покрај знаењата и компетенциите во својот професионален домен, станува се позначаен императив. Порано се мислело дека јазикот бил второстепена способност која единствено може да најде свое место во наставата, преведувањето и туризмот, додека денес е основа во комуникацијата и во преговорите во рамките на меѓународните бизнис зделки. Во 16-от век еден трговец којшто тргувал во странство рекол дека најдобар јазик е секогаш јазикот на клиентот. Оваа негова мисла би ја измениле во рамките на нашето секојдневие, а би изгледала вака: За да купувате наши производи не мора да го зборувате нашиот јазик, но што ако сте вие тие кои продавате/ нудите услуга?

ДОЖИВОТНО УЧЕЊЕ

Учењето на еден или повеќе странски јазици денес станува приоритет од огромно значење коешто, всушност, добива призната важна улога во зголемувањето на социјалната инклузија, кохезија, мобилност, вработување и економска ефикасност. Во овој поглед, во 2002г. Европскиот совет во Барселона нагласи дека познавањето на повеќе од еден странски јазик претставува камен-темелник на Лисабонската стратегија на Европа а тоа е да се изгради општество базирано на знаење и за таа цел, создадена е Програмата за доживотно учење (LLP). Основана во 2006 година од страна на Европскиот парламент и Советот на Европа со цел јакнење и интегрирање на активностите спроведени од страна на земјите-членки, вклучува специфични цели за промоција на учењето на јазици и лингвистичката разновидност. Тука ќе се повикаме на резултатите од една анкета спроведена во Франција од страна на Секторот за анализа на јавното мислење при Европската Комисија којашто вели вака¹¹³:

93% од испитаните лица сметаат дека е многу важно да учат странски јазици.

72% од нив мислат дека познавањето на странски јазици ќе/би им било корисно.

71% сметаат дека секој треба да зборува еден странски јазик, не сметајќи го мајчиниот.

53% велат дека зборуваат барем еден странски јазик плус мајчиниот.

26% се изјаснуваат дека познаваат два странски јазици.

Во рамките на овие размислувања, како и во контекст на фактот на зголемување на значењето што јазиците го добиваат во денешното општество и особено на пазарот на трудот, се

¹¹³ Rapport Eurobarometre "Les Europeens et les langues", НП.

чини неопходно да се спомене Заедничката европска референтна рамка за јазиците¹¹⁴, поставена во 2001 година од страна на Советот на Европа како социјална и културна алатка која овозможува прецизни информации за степенот на познавање на еден странски јазик. Постојењето на објективни критериуми за опис на јазичната компетенција го олеснува признавањето на сертификатите стекнати во различни образовни системи и последично на тоа ја олеснува и мобилноста низ Европа. Заедничката Европска референтна рамка за јазиците ја зема во предвид и можноста за самостојно учење на странските јазици, базирајќи се токму кон потребата за свесно учење па во тој контекст предвидува насоки за утврдување на степенот на познавање на јазикот и истовремено укажувајќи како самостојно да се постават реални цели на учењето и нуди систем на самооценување.

Францускиот лингвист Франсис Гулие¹¹⁵ којшто ја проучува реалната примена на Заедничката Европска референтна рамка за јазиците во европските земји, вели:

“Учењето на странските јазици е, всушност, бизнис којшто трае цел живот.”

СТРАНСКИОТ ЈАЗИК КАКО АЛАТКА ЗА КОМПЕТИТИВНА ПРЕДНОСТ НА ПАЗАРОТ НА ТРУДОТ

Поаѓајќи од концептот на доживотно учење, се наметнува потреба за континуирано образование кое ќе ги задоволи барањата за постојано нови умења, вештини и способности кои произлегуваат од новите технологии и од променливиот пазар на трудот. Образованието им овозможува на фирмите да го одржат или подобрат конкурентното место на светските пазари. Всушност во многу фирми, се повеќе се бара менаџерите да имаат добро познавање на втор јазик, што веднаш нуди конкурентна предност што би можела да биде потребна за презентирање на своите производи и проекти на странски клиент. Еден од факторите кои имаат влијание врз продуктивноста на трудот е и квалификацијата и стручната подготовка на човечкиот фактор. Големината на постигнатиот успех зависи од квалификуваноста на човечкиот фактор а оттука се појавува и потребата за континуирана доквалификација и обука. Токму ваквата потреба произлегува од промените на пазарот на трудот кои ги поттикнуваат развиените земји да ја согледаат конкурентноста на производите на светскиот пазар на еден нов начин. Образованието им овозможува на фирмите да го одржат или подобрат конкурентното место на светските пазари. Важен предуслов за ефикасно прилагодување кон барањата на пазарната економија и пазарот на трудот е постојењето на центри за образование кои се основани за организирање на образовни пакети за пазарот на трудот преку современи наставни програми.

“Овие образовни програми можат да бидат основни (кои даваат стручна квалификација) и дополнителни (кои овозможуваат развој на вештини или помагаат при наоѓањето на работа). Во втората категорија на програми за пазарот на трудот ги вбројуваме компјутерските и јазичните познавања.”¹¹⁶

Идејата на концептот на клучни компетенции прв ја развива Де Јонг залагајќи се за општоприменливи компетенции на занимања.

“Според Ј.Симон и О.Бен постојат следниве клучни компетенции: знаење и вештини за заклучување, вештини на комуникација, општи карактеристики на една личност и карактеристики на личност поврзани со работа. Знаењето на странски јазици го вбројуваме во вештините за комуникација, заедно со општествените вештини како и писменото и усното изразување.”¹¹⁷

Најголем дел од клучните компетенции се оние кои зависат од процесот а не од содржината на образованието (професионален однос кон работата, комуникативноста, способност за тимска

¹¹⁴ CONSEIL DE L'EUROPE. Cadre européen commun de référence pour les langues: Apprendre, Enseigner, Evaluer – Paris, Editions DIDIER, 2001

¹¹⁵ GOULLIER, Francis : Les outils du Conseil de l'Europe en classe de langue. Paris, Les Editions Didier, 2006, НП.

¹¹⁶ СПАСОВСКИ, Ласте. Пазарот на трудот и стручното образование. Скопје, 2006.

¹¹⁷ СПАСОВСКИ, Ласте. Пазарот на трудот и стручното образование. Скопје, 2006.

работа, креативност, лојалност кон фирмата итн). Информатичките способности како и познавањето на странските јазици се задолжителна компонента на клучните компетенции во врска со тековните и идните потреби и барања на пазарот на трудот.

ЈАЗИЧНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Во 2008 година, во Италија, направено е истражување на тема јазичните компетенции и претпријатијата од страна на Конфиндустрија Бари-Бат¹¹⁸ и истото е реализирано во следните сектори:

- Индустрија
- Туризам
- Градежништво
- Услуги
- Исхрана
- Маркетинг
- Фармацевтска индустрија
- Трговија
- Информатика.

Истражувањето опфатило претпријатија со различен број на вработени, т.е. 83% мали претпријатија, 11% средни и 3% големи претпријатија (Останатите 3% не дадоа одговори во рамките на истражувањето).

Во рамките на истражувањето, испитано е кој од вработените на претпријатието комуницира со странски клиенти и притоа се добиени следните резултати.

Сопственикот на фирмата	75% од случаите
Вработени на определено работно време	68%
Вработени на неопределено работно време	64%
Преведувач/Толкувач	21%
Странски претставништва	25%

Притоа испитан е и јазикот на којшто комуницирале претпријатијата при воспоставување на контакти со странски клиенти и добиени се следните резултати.Најголем процент од испитаните претпријатија комуницираат на англиски јазик, но истовремено како јазик за комуникација со странски клиенти, истражувањето ги регистрирало и следните јазици, освен англискиот:

- Германски
- Француски
- Шпански
- Руски
- Кинески

11% изјавуваат дека комуникацијата со странските клиенти ја воспоставуваат усно, 53% писмено, а 36% од претпријатијата комуницираат со странство и усно и писмено.

¹¹⁸ www.confindustria.babt.it

Високиот процент на писмено комуницирање меѓу претпријатијата укажува дека се работи за деловна комуникација пришто очигледна е потребата да се анализираат писмените документи со внимание.

Врз основа на нивоата за познавање на јазик од Заедничката Европска референтна рамка за јазиците, истражувањето го утврдило и нивото на комуникација на секој од наведените јазици од страна на фирмите. Констатирано е дека нивото на познавање на јазиците од ЕУ варира од B1 до C2, додека забележано е ниско ниво на познавање на кинескиот и рускиот јазик (од A1 до B1).

Што се однесува на познавањето на јазикот по струка, дури 93% од испитаните фирми изјавиле дека е неопходно да се познава за да се реализира комуникација.

Во рамките на гореспоменатото истражување, испитано е и дали вработените во претпријатијата следеле дополнителна јазична обука и притоа се добиени следните резултати:

Курсеви во самата фирма	36%
Курсеви во странство	7%
Курсеви на далечина	0%
Никаква обука	50%
Без одговор	7%

Врз основа на претходно споменатото, се констатира дека во последните 5 години, најголем процент од претпријатијата не им овозможуваат никаква јазична обука на своите вработени, бидејќи во најголем број на случаи се работи за мали претпријатија во кои комуникацијата ја воспоставува или сопственикот или неговиот најблизок соработник и притоа се констатирани следните јазични компетенции како пресудни за воспоставување на комуникација со странски клиент:

- Писмено и усно разбирање
- Писмено и усно изразување
- Писмена и усна интеракција
- Социолингвистичка компетенција
- Социокултурна компетенција.

ЗАКЛУЧОК

Истражувањето не води до заклучок дека секое претпријатие би можело да се развива доколку развие креативни и динамични стратегии за изучување на странските јазици, соодветни на индивидуалните потреби на секоја организација. Ваквите стратегии треба да најдат на поддршка од страна на партнерства меѓу бизнис секторот како и секторот на образование, индустрија и истражувањето. Предностите коишто произлегуваат од познавањето на странски јазик на пазарот на трудот се многубројни, токму како што се и многубројни проблемите коишто произлегуваат од непознавање на јазикот на својот соработник. Познавањето на втор па дури и трет јазик секако дека не е пресудно за извршување на било каква дејност, но сигурно претставува начин како полесно да влеземе на пазарот на трудот. Недоволно усвоените јазични компетенции може да се покажат како одлучувачки, во смисла на неразбирање на нијанси во значењето на зборовите, недоразбирање или погрешно интерпретирање што може да предизвика задоцнување на склучувањето на договорите како и создавање на потешкотии во односите со своите соработници и во најлош случај прекинување на сите следни преговори. Постојат ситуации во кои целосното разбирање на потребите на клиентот или на фирмите на нивниот мајчин јазик е пресудно за да ги убедите дека вашата е вистинската фирма за нив. Во современиот свет зборувањето на уште еден странски јазик не е само предност, туку неизбежна потреба за да сме компетитивни на пазарот на трудот.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. БУГАРСКИ, Ранко: *Јазици*. Скопје, Еин-Соф, 2001
2. CONSEIL DE L'EUROPE. *Cadre européen commun de référence pour les langues: Apprendre, Enseigner, Evaluer* – Paris, Editions DIDIER, 2001.
3. GOULLIER, Francis : *Les outils du Conseil de l'Europe en classe de langue*. Paris, Les Editions Didier, 2006, НП.
4. HUART, M. *Évaluer des compétences. Oui mais...comment ?*. Département Éducation et Technologie. FUNDP, Namur, 2001.
5. JAFRANCESCO, Elisabetta. *La valutazione delle competenze linguistico-comunicative in italiano L2*. Atti del XIV Convegno Nazionale ILSA, Atene, Edizione Edilingua, 2006.
6. ЈАКУПИ, Таип: *Организациското учење и човечките ресурси*. Скопје, Бигосс, 2005.
7. JONES, B. : *How language works ?*. Cambridge, Cambridge University Press, 1984.
8. MACKAY, Alison. *Conversational Interaction in Second Language Acquisition*. Oxford University Press, 2007.
9. ROUX, Pierre-Yves. *Développer les compétences orales : de la réception à la production*. CREFECO, Bulgarie, 4-8 avril 2011.
10. СМИЛЕВСКИ, Цветко. *Менаџерското образование како стратегија за премин кон пазарното стопанство во Република Македонија*. Скопје, 2001.
11. СМИЛЕВСКИ, Цветко. СОКЛЕВСКИ, Тони. АНДРЕЕВ, Игор. СТЕФКОВСКИ, Васко. *Вовед во бизнисот*. Скопје, 2010.
12. СПАСОВСКИ, Ласте. *Пазарот на трудот и стручното образование*. Скопје, 2006.
13. ТРАЈКОВА, Mira : *Interkulturalna perspektiva u nastavi stranih jezika, Stavovi promjena – promjena stavova*. Međunarodni tematski zbornik radova, Nikšić, 2011, str. 225-239.

ВЕБ-СТРАНИТЕ КАКО ОСНОВНА АЛАТКА ЗА ФУНКЦИОНИРАЊЕ НА БИЗНИС ЕНТИТЕТИТЕ НА ИНТЕРНЕТ ПРОСТОРОТ И АПЛИЦИРАЊЕ НА ХЕУРИСТИКАТА НА ЈАКОВ NIELSEN ПРИ ДИЗАЈНИРАЊЕТО НА УСПЕШНИ ВЕБ-СТРАНИ

UDK 004.738.52:658

Ана Дајовска

Економски факултет- Прилеп,

Универзитет „Св.Климент Охридски“ - Битола

ana.dajovska@gmail.com

АПСТРАКТ

Интернетот како основен елемент на комуницирањето и делувањето денес иницира создавање на нови дисциплини и истражувања во нови области. Како посебно интересен за разгледување во вој труд се наметна проблемот на корисничкиот интерфејс и анализата на можностите кои ги нудат веб-страниците. Експанзијата на Интернетот, развојот на безброј можности за бизнис, продажба, комуницирање и делување на интернет просторот се само дел од факторите кои влијаат врз иновирањето во креирањето на онлајн содржините, посебно веб-страниците како негова основна платформа. Во овој сегмент, „гуруто на web-usability“, Јакоб Нилсен (Jakob Nielsen), го истражува новиот феномен на следењето на содржините на веб-страницата од посетителот и начините како да се привлече неговото внимание. Токму овој сегмент на моќта на веб-дизајнот е дел од нашата анализа.

Во овој труд е практично аплицирана хеуристичка евалуација на Јакоб Нилсен каде преку посебна матрица за корисност на интернет страниците- web usability се прикажани основните елементи и нивното значење преку практична анализа и споредба на две интернет страни со дијаметрално различни карактеристики (<http://www.amazon.com/> и www.realbusiness.com). Од оваа анализа понатаму произлегуваат и останатите заклучоци поврзани со корисноста од следењето на Нилсеновата хеуристика и нејзиното практично аплицирање. Во делот на економската корисност и ефектите од ова испитување, во трудот е направен посебен осврт на можноста веб-дизајнот позитивно да влијае на подобрувањето и воспоставувањето на релациски односи со потрошувачите.

Клучни зборови: Веб-дизајн, Нилсен, web usability, корисност.

ABSTRACT

The Internet as a basic element of communication and working today initiates creation of a new quantity of disciplines and done researches in these new fields. The users interface and analyzing the opportunities that the web-pages offer nowadays was especially interesting and innovative topic to which this paper is dedicated. In this segment, the guru of web- usability, Jakob Nilesen, pays special attention to researching the new phenomenon of the context and design of the web-pages and ways on how to attract visitor's attention through a well designed web-page. This particular part of Nielsen's heuristic approach would be the subject of research in this paper. Because of the incredible importance of the web-design, a great part of the paper is concentrated on analyzing the web usability, as well as proving the relevance of the phenomenon of eye tracking web usability in Macedonian conditions through a survey on this topic.

The heuristic evaluation of Jakob Nielsen uses a special matrix which proves the web-page's usability. We decided to apply this heuristics to two web-pages with completely different characteristics, those are: <http://www.amazon.com/> and www.realbusiness.com). From these analyzes further, we reach to the conclusions connected to proving the fact that Nielsen's heuristics on web usability and its practical application are relevant factors, both for international, and in Macedonian web-pages. Concerning the economic value and efficiency, as a result of the completed research, a special part of the paper is concentrated on the positive effects generated from the successful web-design and the positive effects it brings in the segment of Customer Relationship Management-CRM systems.

Key words: *web-design, Nielsen, web usability.*

ВОВЕД

Во суштина она што е најважно кога зборуваме за web-дизајнот и можноста за интеракција помеѓу човекот и машината (корисничкиот интерфејс) е да се спомене фактот дека web-страната секогаш треба да е едноставна за употреба. Дизајнот и можноста корисникот да ја добие бараната информација за најкратко можно време се основа на корисноста на секоја интернет страна. Она што е најважно е можноста интернет страната да биде толку лесна за користење од крајниот корисник (end user) што тој ќе се мотивира да продолжи со истражување на истата. Кога посетителот пристапува на дадена web- страна неговата основна цел е да најде информација која му е потребна, а не самиот да генерира содржина, иако денес, со можноста да се даде фидбек за производот и услугата, и web-страните ги сместуваме во групата на Web 2.0 во чија основа е генерирањето содржини од страна на корисникот.

Корисноста на web-страните секогаш треба да исполнува неколку предуслови, односно корисникот никогаш не смее да се запраша каде се наоѓа во моментот на пристап кон страната и од каде да започне, ниту пак да се јави потреба самиот да ја проучува страната и начинот на нејзина навигација.

Во однос на овие неколку прашања и проблемите кои се создаваат со корисничкиот интерфејс, истражувачот Ali Jafari во периодот од 1999 до 2000 година направил истражување на web-страните на 60 колеџи и универзитети во САД кои биле селектирани случајно. Jafari сметал дека овој проблем најлесно може да се детектира преку согледување на поставените прашања во врска со студиите од страна на корисниците на интернет страната. Како мошне корисно решение за крај, Jafari го наведува креирањето на интернет портали каде секој корисник пристапува со свое име и шифра и има можност за персонализирање на неговиот профил во зависност од индивидуалните потреби.¹¹⁹

Денес, кога зборуваме за содржината на интернет страната секогаш го нагласуваме влијанието на разбирливоста и лесниот начин на навигација. Гуруто на web-дизајнот, Jakob Nielsen, во своите истражување аплицира неколку главни фактори (сегменти) при креирање на една web-страна и тоа:

- Конкретизирање на содржината
- Корисниците ја читаат страната на делови, и според Nielsen, корисникот чита според распоред кој наликува на латинската буква F.
- Користење на задебелување и форматирање на текст
- Секогаш да се има предвид „превртената пирамида“ која има задача да ја илустрира важноста на содржината на интернет страната според распределбата на текстот на истата.

¹¹⁹Извор: <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/eq/a002/eqm0026.pdf>



ТЕОРИЈАТА НА ЈАКОВ NIELSEN И ИСТРАЖУВАЊА ПОСВЕТЕНИ НА МОЖНОСТА ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА КОРИСНОСТА НА ИНТЕРНЕТ СТРАНИТЕ

Делувањето на интернет просторот денес е мошне значаен сегмент во делувањето на секој бизнис ентитет. Сеуште web-страниците се основниот начин на кој ентитетите го најавуваат своето присуство на интернет просторот. На овој начин, посветувањето на посебно внимание на креирањето на web-страниците е од огромно значење и важност. Тргувајќи од фактот што популацијата на 21-от век се нарекува „дигитални староседелци“ (digital natives), неопходно е да се обезбеди силно и впечатливо присуство на Интернет со кое ќе се привлече вниманието на Интернет корисниците. Се поприсутните електронски продавници и целокупниот концепт на е-бизнис, како и стратегиите за воспоставување на релациски односи со потрошувачите, се уште еден добар показател за вниманието кое го заслужуваат web-страниците и нивниот дизајн, како основна алатка за освојување на интернет просторот. Во студијата на случај која ја обработуваме, а е инспирирана од спроведеното истражување наречено Eyetracking web usability¹²⁰ во кое Nielsen прави шема за детектирање на најмногу посетените сегменти од содржината на дадена интернет страна и начинот на скенирање на истата од страна од корисникот. Во контекст на направеното истражување, Nielsen врши примена на хеуристички модел во определувањето на корисноста на интернет страниците. Кога станува збор за Нилсеновата хеуристика, тој дава една матрица која во себе ги содржи сите аспекти и услови кои треба да бидат исполнети од конкретна web-страна за таа да биде функционална. Целта на хеуристиката на Nielsen, како и целта на нашето истражување, е преку употреба на хеуристичкиот модел да се генерализираат заклучоците, односно дали можат да се применат на случаен избор на интернет страни. За оваа цел, направивме анализа на една од најдобрите интернет страни денес, www.amazon.com, рангирана како една од 5—те најдобри интернет страни ВО 2009-та според весникот Time¹²¹, и интернет страницата на Xerox <http://www.realbusiness.com> која во 2011 година според рангирањата на Vincent Flanders, се најде на врвот на листата на најлошите интернет страни. Исто така, користејќи компаративна анализа на посетеноста на domeините на двете горенаведени страни, како предвесник на резултатите што следуваат од аплицирањето на Нилсеновата хеуристика, се следните графички прикази:




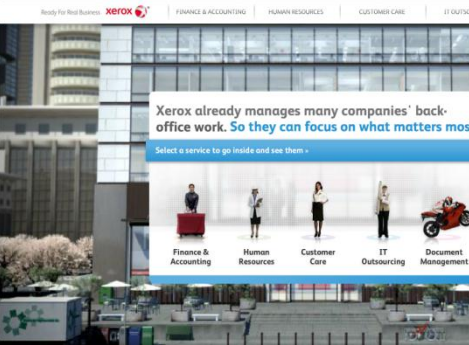


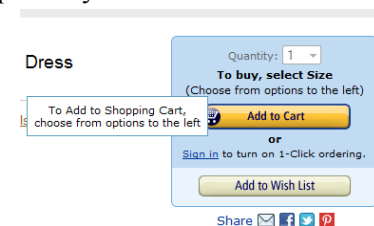
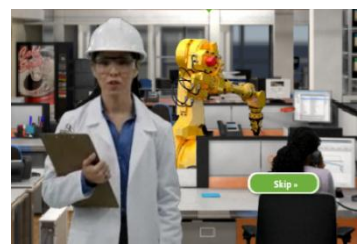
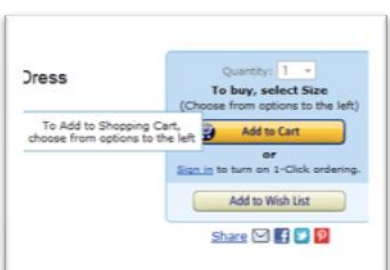
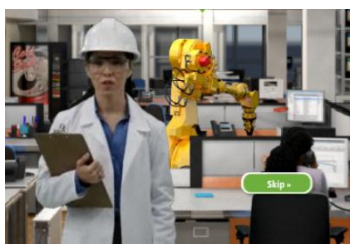

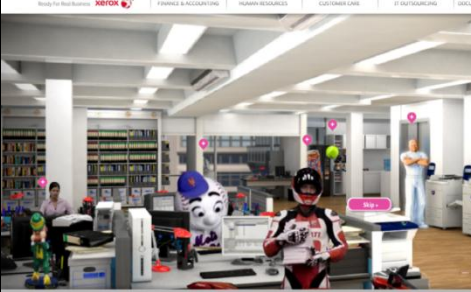
Извор: StatsHolic: <http://www.statsaholic.com/> - Интернет страна за мерење на посетеноста и генерирање на статистики за скоро сите domeини на Интернет.

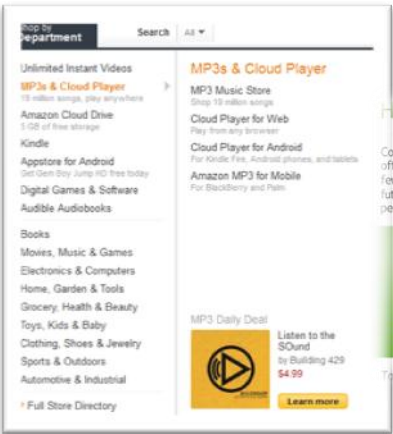

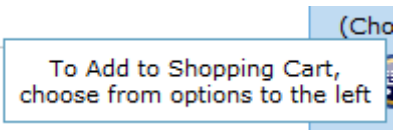
¹²⁰ За повеќе информации можете да ја погледнете статијата на The Online Journalism Review: <http://www.ojr.org/ojr/stories/070312ruel/>

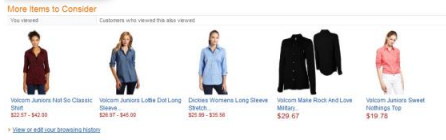
¹²¹ Информациите се достапни на интернет изданието на весникот Time кое се наоѓа на следниот линк: <http://www.time.com/time/specials/packages/completelist/0,29569,1918031,00.html>

Следствено, практично ја аплицираме хеуристиката, односно матрицата креирана од страна на Jakob Nielsen, на двете горенаведени web-страни за тоа кои од дадените елементите кои треба/не треба да ги поседува секоја web-страница.

Хеуристика	Позитивен пример-АМАЗОН www.amazon.com	Негативен пример- XEROX www.realbusiness.com
<p>Прегледност на системскиот статус- Системот секогаш треба да ги информира корисниците за тоа што се случува преку соодветен фидбек во определено време.</p>	<p>Новина-користењето на Kindle и поволните цени.</p> 	<p>Веднаш добиваме pop-up прозорец, кој згора на тоа го поставува прашањето: „кажете ни што мислите?“</p> 
<p>Поклопување помеѓу системот и реалниот свет- Системот не треба да го зборува јазикот на корисникот со зборови, фрази или концепти познати за корисникот, отколку со системско-ориентирани термини. Следењето на конвенционалноста на вистинскиот свет, односно информацијата да се појавува во природен и логички редослед</p>	<p>Ја следи F структурата и преку паѓачкото мени дава можност за брз и лесен пристап до бараните информации.</p> 	<p>Премногу детали на сликата во позадина и скоро невидливо горно хоризонтално мени на ввот од страната.</p> 

<p>Контрола и слобода на корисникот- корисниците често избираат системски функции по грешка, и им треба точно прецизиран „излез за интни ситуации“ за да ја напуштат непосакуваната промена без да има потреба од дополнителни компликации. Поддржување на опциите “Undo” и “Redo”</p>	<p>Детектирање на грешка со помош на прозорче со упатство.</p> 	<p>Можност да се вратите или да избегнете некоја опција (Skip-Replay) – што во случајот е добра страна на овој web сајт</p> 
<p>Конзистентност и стандарди- корисникот не треба да се запраша дали различни зборови, ситуации или акции имаат исто значење. Следете ги платформските конвенции.</p>	<p>Кај Amazon, паѓачкото мени, конкретните опции и прозорчињата за нотификација при правење на грешки даваат можност за максимална разбирливост на страната.</p>	<p>Визуелното движење низ 3D платформата која не носи низ просториите на Хегох потполно го збухува посетителот и целосно го насочува неговото внимание на размислување кој објект на подвижната слика треба да кликне за да стигне до потребната информација.</p>
<p>Превенција на грешки- Уште подобро од појават на порака за грешка е внимателно склопениот дизајн кој превенира појава на грешки. Или ги елиминира грешките и прикажува потврда за избраната опција пред корисникот да ја превземе крајната акција.</p>	<p>Детектирање на грешка со помош на прозорче со упатство.</p> 	<p>Можност да се вратите или да избегнете некоја опција (Skip-Replay) – што во случајот е добра страна на овој web сајт</p> 
<p>Препознавање наместо сеќавање- Максимизирање на напорот за сеќавање на корисникот со поставување на предмети, активности и опции кои се видливи. Корисникот нема потреба да се сеќава на информациите како да се стигни од еден до друг дел, тие упатства треба да се видливи и разбирливи за користење секогаш кога е потребно.</p>	<p>Постојано присутното опаѓачко мени во било кој сегмент од страната да се наоѓаме, дава одлична можност за пристап до сите опции без потреба за паметење.</p> 	<p>Иако е повеќе од очигледно дека оваа страна е изградена со максимален напор, кога ќе ја погледнеме оваа просторија која е полана со луѓе над чија глава се наоѓаат плусови како линк кој не знаеме каде води, не само што не можеме да следиме каде сме, туку и</p> 

		<p>се плашине дека секој нареден клик може да не однесе кон сосем неочекувана и непосакувана дестинација на страната</p>
<p>Флексибилност и ефикасност во користењето- Акцелераторите-невидливи за корисникот-можат често пати да ја забрзаат интеракцијата за експертскиот корисни и на тој начин да се прилагоди и на искусниот и на неискусниот корисник. Дозволување на корисниците да понесат повеќе акции.</p>	<p>Тоа се само некои игри или реклами кои на Амазон се поставени на левата страна, со што им се дава помало значење.</p>	<p>Концептот на страната на Хегох е игра, односно патување низ зградата на компанијата. Иако ова изгледа како игра и како одличен акцелератор, преголемата застапеност на анимации, звук, линови, премногу различни содржини ја прават оваа интернет страна максимално конфузна, па дури и за најискусниот корисник.</p>
<p>Естетски и минималистички дизајн- Прозорците не треба да содржат информации кои се нерелевантни или ретко потребни. Секоја додатна информација во прозорецот конкурира на релевантните единици информации и ја намалува нивната релативна видливост.</p>	<p>Во однос на овој сегмент, повеќе од доволни се илустрациите на прозорците на споредените страни каде можат да се забележат значајни разлики помеѓу прозорците и обемот на информации кои истите ги содржат.</p> 	
<p>Да им се помогне на корисниците да ја препознаат, дијагностицираат и поправат грешката-Пораките за грешка треба да бидат направени на разбирлив јазик без вметнување на кодови и прецизно да упатуваат на проблемот и да сугерираат конструктивни решенија.</p>	<p>Страната на Амазон дава одлична нотификација за грешка на сосема разбирлив јазик.</p> 	<p>На страната на Хегох потрагата по прозорец за грешка беше увидена само во пределот каде постоење можност за употреба на опциите Skip-Replay. Поради сложеноста и конфузноста на страната не постоење можност за детектирање на други прозорци од бараниот тип.</p>

<p>Помош и документирање- Иако е подобро ако системот може да се користи без документирање, може да биде неизбежно да се обезбеди помош и документирање. Секоја таква информација би било лесно да се пребара, фокусирана на корисничката задача, да дава листа на конкретни чекори кои треба да се направат и кои не се многу обемни.</p>	<p>Најдолу на страната на Амазон се поставени сите претходно пребарувани подрачја.</p> 	<p>Оваа можност не успеавме да ја пронајдеме на страната на Хегох.</p>
---	--	--

Од вака дадената матрица одлично се забележува дека дизајнот предложен од страна на Nielsen навистина нуди добар кориснички интерфејс. За да се потврди релевантноста на заклучок дека интернет страната на Хегох има потреба од повнимателен дизајн, подолг временски период при посетата на самата интернет страна Хегох спроведуваше анкета во која детално (со повеќе од 20 прашања) го испитува корисникот за неговото мислење за нивната интернет страна. Во состав на овој труд и анализата која ја правиме преку примена на хеуристика, беше спроведено и истражување во кое беа опфатени интернет корисниците на подрачјето на Република Македонија на возраст до 30 години. Испитаниците имаа задача да одговорат на прашања поврзани со web-дизајн. Резултатите од спроведеното истражување покажаа дека на 96,1% од испитаниците им е познат терминот Web-дизајн, 51,4% дале потврден одговор дека знаат што претставува web-дизајн, а 14% од нив точно го дефинирале поимот. Есенцијален дел од истражувањето е заклучокот генериран за прашањето што им е најважно на посетителите при посетата на интернет страна. 66,7% од испитаниците одговориле дека за нив можноста да ги најдат сите потребни информации во најбрз рок е најважно за нив. Исто така, кога прашани за гореиспитуваните страни на Амазон и Ксерокс, 69,6% од испитаниците одговориле дека ја преферираат страната на Амазон.

Ова истражување беше само уште еден дополнителен обид да го докажеме хеуристичкиот пристап на Ниелсен во одредување на корисноста на web-страниците. Хеуристиката на Ниелсен сметаме дека не води до релевантни решенија и воедно преку веќе констатираните и зададени мерила го забрзува процесот на решавање на проблемот, кој во случајов претставува подобрување на корисноста на web-страниците. За крај, бидејќи истражувањето беше насочено кон испитување на македонските интернет страни, наидовме на поделено мислење на испитаниците во врска со ова прашање, каде испитаниците одговараат дека е потребно повеќе да се внимава на дизајнот на истите и нивната намена. Од самото тоа што сите испитаници одговорија со околу 70% дека го преферираат дизајнот на web-страната на Амазон, е уште еден доказ дека нашата првична задача дека хеуристиката на Ниелсен навистина добро ги детектира и прикажува преференциите на корисниците воедно се покажува како корисна и апликативна.

ЗАКЛУЧОК

Процесот на иновирање во сите сфери на економијата и бизисот е најзначаен фактор на развојот. Од овој аспект, воведувањето на новини кои можат да придонесат за успешно и поефикасно работење е есенцијална потреба на секој бизнис ентитет. Конкретната хеуристичка евалуација на Ниелсен која е предмет на овој труд е една од оние мали иновации кои силно може да влијае на првичниот впечаток кој го добива идниот потрошувач или корисник. Масовната компјутеризација денес ни укажува на фактот дека иновативните решенија од овој тип можат да

бидат многу корисни за бизнисот. Земајќи го предвид фактот дека денес интернет просторот е централно средиште од каде ги црпиме инфомациите, и воедно истите ги зметаме за релевантни и точни, укажува на потребата дека добрите информации, производи и услуги, и начинот на кој тие се „спакувани“ на Интернет, можат силно да влијаат на креирањето на реална слика бизнис ентитетот или организацијата која ги нуди. Тргувајќи ос системот за воспоставување на релациски односи со потрошувачите, персонализирање на производите, па се до најновиот тренд на создавање на клауд компјутинг платформи, сите тие укажуваат на потребата да внимаваме како се однесуваме на интернет просторот, но исто така и каков бренд создаваме на истиот тој простор.

На крај, сметаме дека хеуристиката на Nielsen со резултатите кои до сега се генерирани во практиката, како и од спроведеното истражување, потребно е да се поттикне размислувањето за можностите кои ги нуди во поглед на успешното позиционирање и креирање квалитетни web-страни. Основната цел на овој труд е прикажување на Ниелсеновата хеуристичка евалуација како една модерна и одлична алатка која се докажа како неверојатен начин за добивање на релевантни заклучоци, наоѓање решенија, но и можност за генерализирање на заклучоците што воедно е и основа на сите истражувања. Оваа можност преку користење на матрицата на Nielsen да се подобрат перформансите на една интернет страна преку нејзиниот дизајн можеме да ја сметаме како едно револуционерно глобално откритие во процесот на делување во светот на Интернетот.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Accenture Company, “Unlocking the Value of Metrics”, Published paper 2012
2. Companies, 2002
3. Campbell, M. “Web design garage”, Prentice Hall PTR, 2005
4. Campesato, O., Nilson, K., “WEB 2.0 Fundamentals”, Jones and Bartlett, 2011
5. Nielsen, J. Pernice, K. “Eyetracking Web Usability”, Nielsen Norman Group, 2010
6. Powell, T., “Web Design: Complete Reference” (Second edition), McGraw-Hill
7. Интернет ресурси: <http://delicious.com/anad11/WebDesign>

Современите менаџерски предизвици и организациските науки

**СИМПОЗИУМ: РЕФЛЕКТИВНОТО УЧЕЊЕ
И ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ**

РЕФЛЕКТИВНОТО УЧЕЊЕ И ВАШИОТ ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ

UDK 37.091.2

-ВОВЕДЕН РЕФЕРАТ-

Виш пред. д-р Гордана Тасевска

Бизнис академија Смилевски – БАС

gorde.tasevska@yahoo.com

ВОВЕД

Професионалниот развој претставува процес на проширување и продлабочување на знаењата на кои се темелат професионалните компетенции, како со формално, така и со неформално образование и воопштување на искусственото учење. Кариерата пак од свој аспект, претставува напредување во вршењето на работните и други професионални обврски. Со други зборови тоа е низа од позиции на распоредување или остварување на професионални резултати во текот на работата. Според тоа, професионалниот развој е предуслов за успешна кариера. Со други зборови, кариерениот развој без професионалниот е безобсирен стремеж кон успешна кариера или т.н кариеризам.

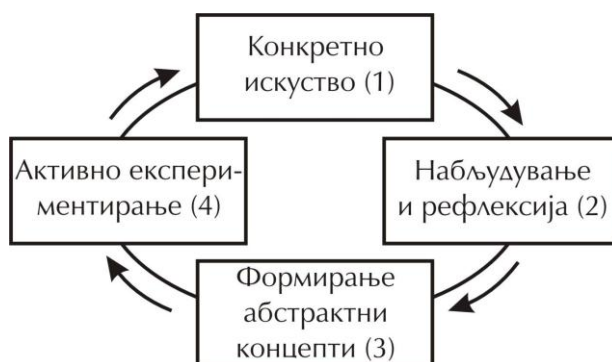
Самиот процес на кариерен развој неминовно започнува со некаква самопроценка (*self-assessment*), која ги зема во вид сопствените афинитети, мотиви, вештини и знаења.

Истата, во принцип се врши во текот на образованието. Процесот потоа продолжува преку т.н. испитување на опциите (*exploring options*), кои стојат на располагање и донесување на одлуката (*decision making*) и избор на понатамошната кариера.

РЕФЛЕКТИВНОТО УЧЕЊЕ НИЗ КОЛБОВИОТ МОДЕЛ НА ИСКУСТВЕНО УЧЕЊЕ

Под искусвено учење најчесто се подразбира искуството што го стекнуваме со извршување на нашите работни задачи, особено оние, со кои се среќаваме за прв пат, па за нас тие претставуваат проблем. Еден од поразширените пристапи кој се практикува во образованието на возрасните е Колбовиот пристап кој го зема предвид односот на самиот процес на учење и процесот на решавање на проблеми што е мошне релевантен за обуката на вработените. Соединувајќи ги карактеристиките на процесот на учење и решавање на проблемот, и замислувајќи ги како еден процес, дознаваме како луѓето од искуство ги создаваат поимите, правилата и принципите со кои се менува нивното однесување во нови ситуации и модифицирајќи ги овие поими, ја подобруваат нивната ефективност.

Овој процес истовремено е и активен и пасивен, и конкретен и апстрактен и замислен е како круг со четири етапи (сл.1) конкретното искуство се следи со 2) набљудување и рефлексивност 3) формирање на апстрактни поими и генерализации 4) тестирање на хипотези кои ќе водат кон нови искуства.



Сл.1 Колбов модел на учење и решавање проблеми

За овој модел на процесот на учење потребно е да се направат неколку опсервации:

- 1.Кругот на учење постојано се врти. Ние постојано ги тестираме нашите поими во искуства и ги модифицираме што се појавуваат како резултат на нашата опсервација и искуството. Всушност процесот на учење повторно се учи.
- 2.Правец на процесот на учење му дава оној кој го води заедно со неговите потреби и цели. Служејќи се со овој факт процесот на учење е несигурен и неефикасен затоа што личните цели не се јасни.
- 3.Доколку процесот на учење е воден од индивидуалните потреби и цели, стилите на учење се премногу индивидуални. На пример, математичарот акцентот го става повеќе на апстрактните поими, а поетот повеќе го вреднува конкретното искуство. Еден менаџер може да е повеќе заинтересиран за активна примена на поимите, а еден натуралист повеќе за набљудувачките вештини.

Секој од нас на свој начин го развива стилот на учење кој има и добри и слаби страни. Ние можеби сме почнале со искуствата, но не ги изведуваме лекциите од тие искуства, или создаваме поими, но не ја тестираме нивната валидност. Во некои области, целите и потребите се јасни водачи до учење, а во други лугаме бесцелно.

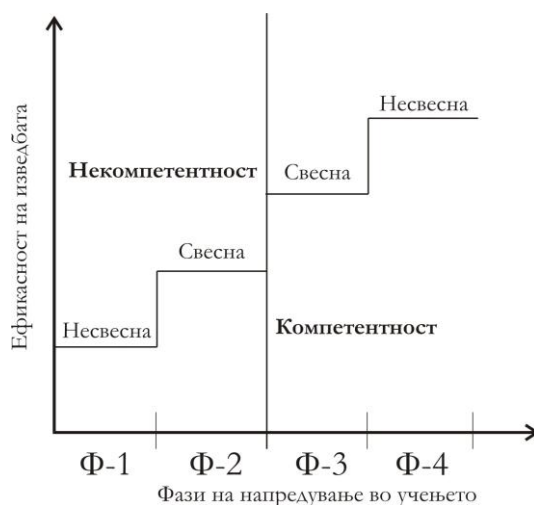
ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ И РАЗВОЈОТ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

Во секојдневниот говор за компетентен го сметаме некој кој може определена работа (работна задача, работна активност, постапка) правилно да ја изведе. Поради тоа, и во стручната КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА компетентноста на поединецот се поврзува со неговата изведба. Уште поконкретно, Мансфилд во 1999 наведува дека компетентноста е „Основна карактеристика на личноста што резултира во ефективна или супериорна изведба“, додека Ранкин во 2002 вели дека „Компетенциите го претставуваат јазикот на изведбата. Тие можат да ги артикулираат и очекуваните резултати од напорот на индивидуата како и начинот (манирот) на кој тие активности се спроведуваат.“ Од претходните две дефиниции може да се изведе основното значење на двата споменати термини: **компетентноста** – како термин базиран на карактеристиките на личноста и **компетенцијата** како карактеристика изведена од работата, односно барање на работа за кое личноста е компетентна.

Циклус во развојот на компетенциите – од несвесна некомпетентност до несвесна компетентност

Комбинацијата на сите трите компоненти на човековата личност (знаењата, вештините и ставовите) во изведбата на нова работа, или стекнувањето на нова компетентност го прави специфично и сложено учењето или стекнувањето на компетенциите. Имено, познатоста на поединечните елементи обезбедува свесност на поединецот дека нив треба да ги комбинира, а предизвикот на новата комбинација (комбинација на елементи за нова ситуација) генерира ентузијазам. Но практиката редовно потврдува дека и покрај овие две позитивни претпоставки,

првичното изведување на новата компетенција е проследено со помали или поголеми неуспеси. Проучувањето на ваквата практика, од една страна и процесот на учење на психомоторните активности во кои резултира комбинацијата доведе до формирање на моделот на учење на нови компетенции кој минува низ следниве четири фази (сл.2):



Сл.2 Модел на учење на нови работни задачи (нови компетенции)

Несвесна некомпетентност – за конкретната работна активност, само врз основа одделни елементи, најчесто знаење, ние сметаме дека и можеме да ја извршиме, односно нашите подредени да ја извршат. Не сме свесни дека ние или нашите подредени сме, односно се некомпетентни.

Свесна некомпетентност – оваа фаза се јавува најчесто по првиот обид, односно при појавата на првата грешка во изведбата. Тогаш стануваме свесни за некомпетентноста правилно да се изведе задачата. Оваа свесност е клучна за успешно и брзо исправување на грешките и напредување во учењето.

Свесна компетентност – кога неколку пати правилно, со дополнително внимание, во комбинирањето на елементите во целината ќе ја изведеме работната активност нпр. стартување и правилно поаѓање при учење на возење автомобил, ние стануваме свесни дека сме ја стекнале таа компетенција на свесно ниво.

Несвесната компетентност се стекнува со повеќекратно повторување (вежбање) на свесната компетентност, па натамошната изведба нема потреба од свесна контрола, се автоматизира како една комплексна вештина.

Познавањето на случувањата во секоја од овие фази е подеднакво значајно за нашето лично учење. Проверката на овој процес на лично искуство може многу да ни помогне не само колку брзи и правилно ќе учиме, туку и како ќе утврдиме во која фаза од развојот на потребните компетенции се наоѓаат нашите директно подредени. Така, ако одвоиме време да анализираме колку е запознаен и воодушевен секој поединец за секоја задача, проект, или должност, ние можеме да го обезбедиме точниот обем на управување.

Етичката димензија во развивањето на компетентноста доведува до успех

Основен предуслов за да се биде достоин за успех е да се биде вреден за доверба т.е. доверлив. Успешните се оние луѓе на кои човек може да им ја даде довербата, ние не живееме сами нашиот успех е во најголем дел зависен од интеракцијата со другите луѓе. Самото тоа подразбира успешните луѓе да го имаат магичниот комплет од компетенции и карактер. Како што потсетува

Ганди (Mahatma Gandhi) една од седумте работи кои можат да не уништат е *знаењето без карактер*. Принципите кои ги отвораат вратите на успехот се:

- Надминете го стравот од одбивање
- Малата разлика во која луѓето многу се разликуваат е начинот на размислување за животот
- Преземањето на одговорност за постапките кои ги правиме е една од работите која што ни ја дава контролата на нашиот живот
- Развијте навиките кои ќе ве однесат до успех.
- Дружете се со успешни луѓе
- Осмелете се да сонувате и верувате
- Храброст да се преземе акција
- Нема неуспех има само резултат.
- Воспоставете рамнотежа во животот.
- Бидете во тек со промените.

СИТУАЦИИ НА РЕФЛЕКТИВНО УЧЕЊЕ

Секојдневно искуствено учење – справување со проблеми

Еден од условите, а сè повеќе императив, за конструктивно решавање на проблемите, гледање на нив како на можности, потенцијали за развој и напредок, а не како на ограничувачките фактори, е учењето, т.е. желбата за учење, поставување на категоријата учење над категоријата знаење. Колку е поголема желбата за учење, толку е посилено сфаќањето на проблемите како предизвици, како ново искуство, од чие решавање, односно соочување со нив може да се стекне ново знаење. Колку е поголемо „да се знае“ во однос на „да се учи“, толку е помала можноста да се научи нешто ново, и воедно, толку е поголема затвореноста, надменоста и лажната компетентност, поголемо е повлекувањето пред промените и проблемите и нивно „заташкување“, неоткривање и некорегирање. За да се надмине ова, нужно е создавање на одредени предуслови:

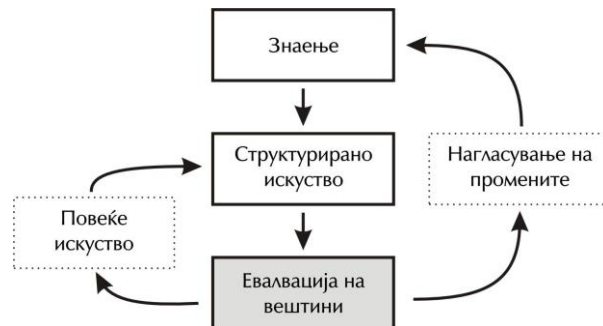
1. Експлицирање на т.н. лично, приватно или молчаливо знаење, т.е. знаење кое може да биде предмет на комуникација или на трансфер на останатите поединци. Тоа е знаење кое произлегува од секојдневното работење на поединците, од нивното искуство и вештина, а кое е тешко да се формулира, искаже и пренесе на други. Ваквото „неискажано, субјективно и интуитивно знаење“ треба да се трансформира во експлицитно знаење и да се претвори во знаење на организацијата, кое е од значење за сите вработени.
2. Надминување на стравот од учењето кој произлегува од несигурноста и непознатото кон кое не води процесот на учење. Учењето подразбира признавање, откривање на незнаењето, дозволување на некој да не подучува, често пати изгледа „глупаво“.

Искусвеното учење се базира на голем број претпоставки, но битно е да се сфати дека тоа е поефикасно кога процесот на учење е повеќе активен отколку пасивен. чувствителен кон групата и да се однесува флексибилно кон изродените искуства кои се најсоодветни во моментот.

Дидактизирано искуствено учење

Како се стекнува искуството, односно како се учи од искуството. Во најчест случај тоа претставува учење преку решавање на проблемите со кои се соочуваме, во теоријата на учење познато како учење со обиди и грешки. На индивидуален план тоа се одразува на учење од сопственото искуство: исправување на грешките кои не доведуваат до саканиот резултат и практикување на постапките кои довеле до решавање на проблемот. Ваквиот начин на учење можеме да го именуваме како природно искуствено учење. Со цел да се надминат, односно да се

намалат грешките, особено штетните последици од грешките во учењето на принципот „обиди и грешки“ развиен е системот на дидактизирано искуствено учење, односно учење кое се темели на претходно стекната основна теорија на која се темели решавањето на некој проблем, а потоа ставање на обучуваните во ситуација да решат посебно подготвен проблем, односно работна ситуација (сл.3). Патот на решавањето на проблемот, заедно со водениот осврт (рефлексија) на текот и резултатите од работата го чини овој модел на искуствено учење многу ефикасен.



Сл. 3 Циклус на дидактизирано искуствено учење

Евалуацијата може да ја покаже потребата да се повтори дел или целиот циклус почнувајќи или на нивото на зголемување на разбирањето на теоријата или на нивото на изведба на дополнителни искуствени вежби. Ваквата структура на овие вежби нив ги приближува до експериментот, односно до **лабораториското вежбање**. Разликата е само во тоа што овде станува збор за однапред познат исход подготвен од авторот на вежбата, додека кај експериментот исходот никогаш не е сигурен

Акциско учење- Вклучува изработка на заеднички теми, со акцент на самостојните активности на учесниците, но со индиректна или директна експертска помош.

Акциско истражување-Акциското истражување опфаќа спирала на чекори, од кои секој е составен од циклус на планирање, акции и откривање на факти од резултатите на акцијата.

Планирањето и рефлексијата/критичкиот осврт вклучуваат проучување, анализа и опис на моменталната ситуација, издвојување на позитивни страни и проблеми честопати преку критички осврт и изнаоѓање алтернативни пристапи.

Акцијата (дејствување) вклучува планирање промени во работата и спроведување на истите за да се создаде промена.

Набљудувањето вклучува собирање информации за ефектите од промените, понекогаш со употреба на алатки за вреднување, вклучително и оценување.

ВАШИОТ РЕФЛЕКТИВЕН ДНЕВНИК

Успешните и неуспешните луѓе имаат различен став кон времето и на различен начин го организираат што е и една од суштинските разлики меѓу нив . Другата разлика е во тоа што успешните луѓе знаат што сакаат да прават, бидат и имаат и на тоа работат, со еден збор знаат каде одат во животот. Една од двете важни работи е да се прави вистинската работа и тоа да се прави на вистински начин. За да можете да проверите дали сте на добар пат, треба да го вреднувате тоа што го работите, а feedback-от да го интегрирате во планот за исполнување на поставената цел/и. Ако ги повторувате истите работи немојте да очекувате поинаков резултат. Анализирајте ги минатите

активности, за да можете позитивно да влијаете на идните. Позитивните искуства да ви станат практика, а од негативните искуства да ја извлечете пораката и да продолжите понатаму.

Рефлексивниот дневник служи за разговор сам со себе. Со анализа на настаните вие го вежбате вашето размислување и оформувате навика да ја вреднувате сопствената изведба. Оцените дали ефективно сте ја завршиле работата и што следниот пат можете да направите подобро. Тоа е првиот чекор, а следниот чекор штом имате воспоставено модел на себе-вреднување, лесно и систематски ќе ги вреднувате и туѓите активности. Тоа ќе ви овозможи да учите и од туѓите искуства. Рефлексивниот дневник е развиен за систематско следење на сопствениот развој и има за цел да го следи напредокот на вашето искуствено учење. Искуственото учење пак од друга страна во теоријата за учење е познато како учење по пат на обиди и грешки од решавање на предизвиците (проблемите) со кои се среќавате. Учењето од сопствените грешки треба да ви овозможи корегирање на активностите кои не ве носат до посакуваниот резултат и изнаоѓање нови кои ќе ве вратат на патот до исполнување на посакуваната цел. Со анализа на вашите активности вие ги утврдувате вашите слабости и ја зголемувате само-свесноста за сопствените капацитети. Штом знаете кои се вашите слаби страни, на истите можете да работите. Од ваши мани да ги претворите во ваши предности. Тој исто така има и за цел да ве потсетува на работите кои се случиле. Со потиснувањето на работите вие само си ја ограничувате моќта да влијаете на нив и да ги промените со што се ставате во подредена состојба. Резултатот од таквото однесување е добро познат: кога ќе се најдете во иста/слична ситуација ќе ги преземете истите/слични чекори кои ќе го донесат истиот/сличен резултат. А тоа не е нешто што го сакате, тоа го ограничува развојот. Иронијата е што потребата да се рационализираат постапките (да се заштеди време) неретко носи до повторување на истите – мрзеливиот повеќе оди, скржавиот повеќе плаќа. Одвојте време да направите анализа на настаните, само така ќе го забрзате процесот. Важно е анализата да ја правите континуирано за навреме да увидите доколку се појавила пречка која треба да ја „прескокнете“.

Не мора да поминат многу години за да станете мудри. Сите ние сме различни, сите имаме различен начин на кој што си зборуваме сами со себе. Разговорот сам со себе кој што е добар и носи позитивни резултати има позитивна тон и оди во насока на подржување и охрабрување повторно да преземете активност во која не сте покажале некој посебен успех. Немојте да ги игнорирате проблемите тие се поврзани со вашите цели. Решавањето на истите ќе ве доближи до тоа што го сакате. Пробајте во разговорот сами со себе да го замените зборот „проблем“ со зборот „предизвик“

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Argyris, C. & Schon, D. (1996). *Organizational Learning II: A Theory of Action Perspective*. F. Reading, Mass: Addison Wesley.
2. Beard, C. & Wilson, J. P. (2006). *Experiential Learning*. London: Kogan Page.
3. EC (1995). *White Paper On Education And Training: Teaching And Learning -Towards The Learning Society*. COM (95) 590.
4. Fry, H. Keteridge, S. & Marshall, S. (1999). *A Handbook of Learning and Teaching in Higher Education*. London: Kogan Page.
5. Gowler et al (ed.) (1993). *Case Studies in Organizational Behaviour and Human Resource Management* (second edition). London: Paul Chapman Publishing Ltd.
5. Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
6. Kolb, A.Y. & Kolb, D. A. (2005). *The Kolb Learning Style Inventory Version 3.1. Technical Manual*. Boston, MA: Hay group, Hay Resources Direct.
8. Marusic, S. (1986): *Profesionalni razvoj*, Skolske novine, Zagreb
8. Schon, D. (1987). *Educating Reflective Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass.

ОБУКА НА УЧИЛИШНИОТ КАДАР ВО ФУНКЦИЈА НА РАЗВИВАЊЕ КОМПЕТЕНЦИИ ЗА УПРАВУВАЊЕ И РАКОВОДЕЊЕ

UDK 37.091.2-051

37.07:005.95

М-р Слаѓана Стаменкова

Бизнис академија Смилевски - БАС

slagana_stamenkova@yahoo.com

АПСТРАКТ

Учењето е патување, тоа е дисциплина, начин на гледање на светот, подрачје на откривање¹²².

Квалитетно образование е еден од најзначајните фактори за развој на секоја индивидуа, а со тоа и општеството во целина. Високото знаење, компетенции, вештини се прифатени како базични услови за активно граѓанство, вработување и социјална кохезија. Квалитетот на образованието е есенцијален и од аспект на потребите на пазарот на трудот и слободното движење на работната сила надвор од рамките на државата. Од науката се бараат нови решенија. Се јавува потреба од стекнување на нови знаења и вештини а тоа бара процес на доживотно учење, институционализирање на системот на континуирано образование за сите.

Клучни зборови: *Обука, квалитет на настава, професионален развој.*

ABSTRACT

Learning is a journey, it is a discipline, a way of seeing the world, an area of detection. Quality education is one of the most important factors for the development of each individual and thus society as a whole. Highly knowledge, competencies, skills, all had been accepted as basic conditions for active citizenship, employment and social cohesion. Quality education is essential from the perspective of the needs of the labor market and free movement of labor beyond state. Of science is looking for new solutions. The need of acquiring new knowledge and skills and it requires a process of lifelong learning, institutionalized system of continuous education for all.

Key words: *training, quality teaching, professional development, professional competencies*

ВОВЕД

Развој на менаџментот не е само тренд туку и вистинска потреба. Новото време бара училишта од нов тип, а тие пак бараат нов тип на училишен кадар, директори, наставници и стручни служби, способни да ја реализираат мисијата и визијата на училиштата.

На овој план за жал направено е многу малку, а менаџмент во образованието сеуште го нема најдено вистинското место, и неговата улога.

Досегашниот пристап за образованието е дека е тоа **потрошувачко**, а додека современиот пристап е дека на образованието треба да се гледа како **инвестирање** (тоа е наведено и во документот на OECD и публикувано во 1986 год.).

¹²² Hutchens, 2002, str. 62

Според Националната стратегија за развој на образованието 2005 - 2015 образованието има потреба од реформи. Имено анализите покажуваат низа на недоследности кои ја отежнуваат модернизацијата на образованието или ги забавуваат иницијативите за нејзино реорганизирање.

СИСТЕМОТ НА ОБУКА ЗА НАСТАВНИЦИТЕ, ДИРЕКТОРИТЕ, СТРУЧНИТЕ СЛУЖБИ ВО ТЕКОТ НА РАБОТАТА

Еден од условите за успешно извршување на сложените улоги на сите чинители во образованието е стручна оспособеност која се стекнува во текот на базично образование, а се надоградува во текот на целиот работен век. Тоа значи:

- Да го подобри квалитетот и ефикасноста на образовниот систем во земјава,
- Да го поттикне совладувањето на научните и техничките достигнувања во образовниот сектор,
- Да се воведат иновации,

Стручното усовршување може да биде задолжително и факултативно. Задолжителното обично се спроведува кога се воведуваат нови наставни програми, кога се менува технологијата на образованието, и слично и тие се почести. Како тоа практично би изгледало? Наставниците би требало во одредено време (кое што науката и праксата ги бара) да посетуваат одредени стручни усовршувања од следниве подрачја:

1. Струки по методика,
2. Психолошко-педагошки теми,
3. Од општествено подрачје,

Тоа значи дека и организатори и реализатори на обуките мораат да понудат оригинални решенија, по форма и по содржина. Значи усовршувањето треба да има облик на научно- и сражувачка работа или да биде на граница со истото. Тоа значи дека обуките треба да ги водат добри практичари, во својата област на познавање, кои ги унапредуваат облиците, техниките, и методите на работа. Обуките во Македонија се повеќе резултат на понуда отколку на побарувачка од училиштата.

Во моментот во Македонија обуките ги спроведуваат: БРО, НВО заедно со БРО, Универзитети , и меѓународни организации, служби, агенции на амбасади одговорни за усовршувања. Облиците може да бидат: обуки, симпозиуми, курсеви, студиски престои, објавени трудови во стручни и научни магазини, и публикации, образование на далечина, докторат на одредена област, активност на ментори и едукатори.

При тоа се соочуваат со помали и поголеми проблеми од типот на : ненавремена и нецелосна информација, отсуство на помош, потреба од дополнително време за сите активности кои се потребни за надоградба.

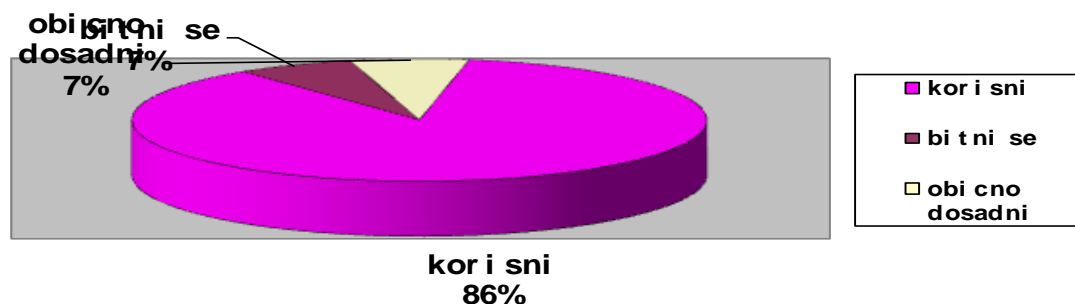
Една образовна промена се смета за успешна ако ги помине следниве фази:

- Иницијатива:
- Имплементација,
- Институционализација

ИСТРАЖУВАЊЕ

Поради сите погоренаведени факти во својот м-р. труд извршив истражувања поврзани со тоа , а резултатите се следниве:

Испитаниците на прашањето: Која била главната причина за посетување на семинари или други облици на усовршување, одговориле дека тие се корисни за нивниот професионален развој(86%), 7% одговориле дека тие се битни, а 7 % одговориле дека тие се задолжителни и обично досадни. Тоа значи дека обуките/семинарите и други форми на усовршувања во голема мера допринесуваат за напредокот на испитаниците, но сеуште непостои специјализирана организација/установа која стриктно би се занимавала со имплементирање на добиените знаења во пракса, со напредокот на учесниците спрема бројот, видот, на посетените обуки/семинари или друг вид на усовршувања, што само води до фактот дека нема координација на училиштата и организациите кои нудат обуки, непостои континуиран процес на следење на знаењата стекнати на нив. Од стекнатите знаења, вештини во пракса би требало да значи и напредување во својот кариерен развој, т.е. развивање на компетенции за раководење и управување.



Според Националната стратегија за развој на училишниот кадар во Р Македонија, посебен акцент се дава на усовршувањето преку различни форми на усовршувања.

Повеќето од испитаници при моето истражување се на мислење дека обуките/семинарите имаат значаен придонес за нивното продлабочување на знаењата 46%, а по 27% одговориле дека делумно тие придонесуваат за продлабочување на нивните знаења, или тешко се пренесуваат стекнатите знаења во училиштата. Пак доаѓаме до слична констатација дека нема континуитет во спроведување на обуките, односно планирањето е една од најважните вештини за целосен успех на сите чинители во стратегијата на спроведување и имплементирање на обуките/семинарите и други форми на усовршувања.

На прашањето: Кое е вашето мислење за системот на обуки во текот на работата, во вашата земја?

Скоро сите испитаници одговориле дека не постои ефективен систем на обуки, т.е. стихијност и неорганизираност на обуките - 73.3%. Тоа неминовно води кон донесување на долготрајна развојна политика/стратегија за обуките на училишниот кадар. Непостоење на валидно наградување, отсуство на база на податоци за учесниците на обуките/ семинарите и нивните професионални компетенции неприлагодување кон постоечките услови на децентрализација, немање на контрола за имплементирање на наученото во пракса, ќе доведе до намалување на максималниот ефект- професионален напредок. За спроведување на сите промени, треба да се менуваат навиките, за реализација на сите начини на спроведување на професионално усовршување на училишниот кадар.

За мотивација после обуките/ семинарите, мислењата на испитаниците се поделени.

26.66% сметаат дека поседуваат поголема мотивација за работа после посетени одредени обуки/семинари, 20% се изјасниле за добра мотивација, 26.67% велат дека покажуваат добра мотивација за работа, кај 20% има некаква мала мотивација за работа а само 6.67% немаат мислење во врска со тоа. Меѓу другото најважната работа на менаџментот е мотивација за работа, со што и компетенциите се зголемуваат, или потребата ја создава акцијата, акцијата ја постигнува целта, а целта ја задоволува потребата. Со тоа се стекнува задоволство 4Ц (control, challenge, creativity, cash) или (контрола, предизвик, создавање/креативност, пари).

Во врска со самодовербата во однос на работата после обуките/ семинарите *следен* : колку училишниот кадар е свесен за своите можности, вредности, но и потреби, толку повеќе ќе бидат во можност да делуваат во својата средина на работа при што самодовербата претставува разбирање на самиот себе. 73.33% од испитаниците одговориле дека се спокојни/a после обуките/семинарите, што укажува на фактот дека тие се свесни за своите способности, за воведување на новини/ иновации, или промени во училиштат па и образованието во целина. Тоа води кон фактот дека треба да се направи развоен план во кој ќе се опфатат вештините, навиките, ставовите и компетенциите на вработените во образованието

ЗАКЛУЧОК

Согледувајќи ги препораките на ЕУ можеме да заклучиме дека нашата земја има потреба да ги следи насоките за развој дадени од ЕУ и со преземање на конкретни чекори да ни овозможи приближување кон европското семејство. Овие препораки укажуваат на потребата за постојано усовршување и развој. *Za da mo'e da se snajdat i da se nosat so promenite mora da se steknat so neophodno znaewe i ve{tini i istite da gi koristat vo praktikata.*

Училишниот кадар на 21-век е богат во смисла на општо образование и стручна оспособеност со што станува мобилен на планот на стекнување на потребни вештини за успешно реализирање на својата професија. Многу е важно кај училишниот кадар да се развие свеста и потребата за стручно усовршување како основа за професионален развој, при што треба да се постават критериуми и стандарди за напредување, а тоа ќе биде мотивирачки ефект за постојано професионално усовршување.

ПРЕДЛОГ РЕШЕНИЈА

Една од областите од развојот на глобалниот човеков потенцијал е развитокот на вештините т.е. зголемување на компетенции на вработените- училишниот кадар.

Поаѓајќи од фактот дека училишниот кадар треба постојано да се усовршуваа и да ги совладуваат современите технологии и методолошкиот приод во наставата, и работата во училиштата треба да посетуваат семинари, симпозиуми, натпревари, изложби, конгреси, користење на современи методи и наставна технологија и на тој начин прилично учат и се усовршуваат, но сепак недоволно и несуетински. Поради тоа треба:

- Да се направи системски пристап во имплементација на проектите за да се избегнат навиките за урамниловка во статусот на наградување , со тоа ќе се избегне и отпор кон професионалните обврски.
- Многу е важно да се развие потреба за професионално усовршување. При тоа е потребно да се постават критериуми и стандарди за напредување што би било мотивирачко за посетеноста на истите, на кој начин ќе се стекнат учесниците со различни компетенции кои би ги вклучило и компетенциите за раководење и управување.
- Да се направи промена во статусот на наградување, со што ќе се избегнат ситуации во кои сите чинители во образованието имаат ист статус без оглед на квалитетот, посетени обуки/семинари, принципот на работа, резултатите во различни области од образовната работа.
- Министерството за Образование и наука системски ќе изгради модел за напредување(кариерно), во основното и средното образование и ќе го вгради во Законска рамка.¹²³ add

¹²³Национална програма за развој на образованието во Р Македонија, 2005 - 2015г. , програма за професионален развој на училишниот кадар, стр.21

ОЧЕКУВАНИ ЕФЕКТИ ОД ВОВЕДУВАЊЕТО НА ПРЕДЛОГ РЕШЕНИЈАТА

Ефектите од овие предлог решенија треба да овозможат училишниот кадар да ги зголеми своите компетенции во:

Стручноста како компетенција на училишниот кадар е од есенцијална важност. Начинот на кој училишниот кадар ги стекнува и гради своите компетенции треба да се менува и да се вгради во системот за доживотно учење.

Педагошки компетенции, училишниот кадар треба да биде компетентен на педагошки и дидактички план за да може своите знаења, вештини, креативност, соработка, критичко мислење, способност за решавање на проблеми, да ги пренесе на останатите, а што неминовно води кон компетенции за управување и раководење, на училиштата, општините (во дух на децентрализација).

Употреба на образовни технологии е една од клучните компетенции кај училишниот кадар која укажува на нивната професионалност. Најважно е таа да се сфати во контекст на педагошки потенцијал и можност за нејзина интеграција во стратегиите за учење и организација на работата.

Организациски компетенции и способност за тимска работа. Работата на училишниот кадар неможе веќе да се гледа како индивидуална работа – активност, туку таа се трансформира во тимска работа и претставува дел од колективна работа. Добро работење во училиштата подразбира практикување на принципи, вештини, способности, партиципативен менаџмент со што им се овозможува на наставниците да учествуваат во донесување на одлуки.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Aleksova, A. (1986), *Dali i kakvi obrazovni standardi?* Skopje: Образовни refleksi br. 4 .
2. Vilotijevi}. M (1993), *Organizacija i rukovolewe {kolom}*, Beograd: Nau~na kwiga.
3. Galevska, A N. (1998), *Kvalitativni istra`uvawa vo vospitaniето i obrazovaniето*, Bitola: Kiro Dandaro.
4. Galevska, AN. *Jaknewe na sistemot za obuka na nastavniот i rakovodniот kadar od u~iliftata vo funkcija na kvalitetot na obrazovaniето*, Skopje: Univerzitet, "Sv. Kiril Meetodij", Filozofski fakultet.
5. Gocevski, T. (2003), *Образовен menaxment*, Bitola: Kiro Dandaro.
6. *Enciklopediski re~nik pedagogije*, (1963) Zagreb: Matica hrvatske.
7. *Zakon za osnovno obrazovanie*, (2008), Slu`ben vesnik, Skopje.
8. Petkovski, K. (1998), *Menaxment vo u~ilifte*, Skopje: NIRO Prosveten rabotnik.
9. Jamnik, I. (2008), *Vloge Menagerja po Mitzbergu v uceci se organizaciji*, Magisterski trud, Qubqana: Ekonomski fakultet.
10. Ministerstvo za obrazovanie i nauka, BRO ,(2007), Skopje:
11. *Koncepcija za devetgodifno osnovno vospitanie i obrazovanie*
12. Niehoff, A, H. (1966), "The process of innovation", Chicago: Aldine Publishing Company, str. 40.
13. Petkovski K., Trajkovska I., (2004), *Prira~nik za razvojno planirawe na u~ilifteto*, Bitola: Herakli komerc,
14. Petkovski, K. Mirjana A. Aleksova (2004), *Vodewe na dinami~no u~ilifte*, Skopje: Biro za razvoj na obrazovaniето.
15. RABOTNA GRUPA, (2005), *Programa za profesionalen razvoj na u~ilifniот kadar, Nacionalna programa za razvoj na obrazovaniето vo R Makedonija 2005 - 2015 g.*
16. Ratkovi }, *Zašto mewati nastavnike?* Prv del, str. 9 – 132.
17. [uklev B., (2004), *Menaxment*, Skopje: Ekonomski fakultet .

ПРИДОБИВКИ ОД ФОКУСИРАНАТА ДИЈАГНОСТИЧКА РАБОТИЛНИЦА ВО НИКИ-71

UDK 005.963.1(497.774/.777)

Николче Ѓоргиев

Управител на ДООЕЛ НИКИ – 71, Битола

nikolce_g@yahoo.com

Научен соработник д-р Лидија Стефановска

Бизнис академија Смилевски – БАС

l_stefanovska@yahoo.com

АПСТРАКТ

Во текот на 2011/2012 година Бизнис Академијата Смилевски (БАС) и ДЕТРА Центар го отпочнаа реализирањето на проектот „Партнерство за организациско учење (ПОУ)“, за фирмите од Пелагонискиот регион. Партнерството за организациско учење е замислено да функционира како форма низ која учесниците взаемно ќе споделуваат искуства, проблеми и начин на нивно решавање, знаења, добри практики и нивно трансферирање во партнерските организации.

Партнерството за организациско учење е придонес на БАС и ДЕТРА ЦЕНТАР за развој кадарот кој се занимава со човечки ресурси и поттик за развој на капацитетите за организациско учење во македонските компании. БАС и ДЕТРА своето долгогодишно искуство несебично го споделуваат со нивните клиенти, како дел од нивната општествено одговорна мисија за подобрување на конкурентноста на македонските компании, преку подобрување на нивните внатрешни односи.

Преку добрите практики и позитивните искуства кои ги презентираат членовите на заедницата (преку одржување на месечни работилници), се создава исклучително богата база на интелектуален капитал која останатите членови на заедницата може да ја користат како веќе готови можни решенија за одредени организациски проблеми, но и тие самите да ја збогатуваат таа база.

Во рамките на проектот беше спроведена влезна фокусирана дијагноза во партнерската организација НИКИ – 71. Во овој труд ќе биде даден осврт врз текот, значењето и придобивките од заклучоците што произлегоа од истата.

Клучни зборови: *ПОУ, организациско учење, предлог решенија, придобивки.*

ABSTRACT

In the course of 2011/2012 year, Business Academy Smilevski (BAS) and DETRA CENTER have started the realization of the project "Partnership for organizational learning (POL)" for firms from the Pelagonia region.

Partnership for organizational learning is intended to function as a form through which participants will mutually share experiences, problems and ways of their solving, knowledge, good practices and thereby transferring them into partner organizations.

Partnering for Organizational learning is a contribution to BAS and DETRA Development Center for development of the staff engaged with human resources and incentive to develop the capacity for

organizational learning in macedonian companies. BAS and DETRA's extensive experience is unselfishly shared with their clients as a part of their socially responsible mission to improve the competitiveness of the macedonian companies by improving their internal relations.

Through good practices and positive experiences that present members of the community (by maintaining monthly workshops), creates a rich base of intellectual capital that other members of the community can use as ready-breed solutions for specific organizational problems, and in the same time, they themselves must enrich the database.

Within the project was conducted an entry focused diagnosis in the partner organization NIKI -71. This study will give during the review, the importance and benefits from the conclusions stemming from it.

Keywords: *POL, organizational learning, proposed solutions, benefits.*

ВОВЕД

Партнерството за организациско учење (ПОУ) како проект во текот на 2011 и 2012 година, се реализира за организациите од Пелагонискиот регион. Целта е поттикнување и поддршка на организациското учење, подигнување на свесноста за беневитот од практикувањето на организациското учење со зголемување на интелектуалниот капитал во организацијата, како и почетно бизнис вмрежување на учесниците. Учењето и споделувањето на искуства меѓу и во организациите треба да биде заедничко и искористено низ организациските промени, коишто се реакција на промените во окружувањето. Партнерското организациско учење овозможува да се создадат услови за размена на информации меѓу вработените од различни организации, создавајќи притоа пообразована работна сила. Тоа е многу потребно, бидејќи брзото учење и креирањето нови вредности за организацијата значат брзо прилагодување во променливата средина. Со партнерското организациско учење организациите ги јакнат своите способности, се негуваат нови и развиени облици на размислување, се споделуваат успешни практики, се идентификуваат слабостите на одделни организации и се изнаоѓаат ефективни решенија. Организацијата што учи, континуирано ги развива своите способности за креирање на иднината. На тој начин се создава „банка на интелектуален капитал“, а секоја организација која е дел од ПОУ има пристап до таа „банка“ и може да ги користи и да учи од практиките на другите партнерски организации.

ТЕК НА ПРОЕКТОТ

Во текот на оваа академска година беа одржани повеќе работилници на кои се разменуваа искуства и каде отворените и широки размислувања претставуваа основа за напредок.

На првата дијагностичка работилница која беше одржана во просториите на БАС Битола, учествуваа следниве партнерски организации: ТЕРА – телевизија, Млин Стојчев, Бисера Комерц – Божиновски, НУ Центар за култура, Еко клуб Бт., Кандико, Стопанска Банка АД Битола, Битолска лабораторија, Ники – 71, Полимер Битола, АУРА – СПА Центар. Оваа работилница беше воведна, со намера да се промовира организациското учење, принципите и беневитите за секоја организација одделно, а учествуваа топ менаџерите од наведените партнерските организации. Од понудената листа на типични организациски предизвици (ТОП – ови), топ менаџерите избраа приоритетен предизвик, кој беше обработуван веднаш во наредната развојна работилница. Тоа беше предизвикот „Стратегија за нови пазари“. Тогаш започна почетното вмрежување меѓу партнерските организации.

Развојната работилница на тема „Стратегија за настап на пазарот“, што претставуваше избран предизвик од првата развојна работилница овозможи размена на теоретски и консултантски искуства за настап на пазарот и справување со актуелните

потреби во партнерските организации. Учесници на обуката беа претставници на топ менаџментот и дел од интеграторите во истите, кои ги презентираа потребите и состојбите во одделните организации. Експерт од областа на маркетингот одржа предавање на тема *Маркетинг и промотивни стратегии*. Во текот на предавањето беа изнесени бројни примери од учесниците, а беа поставени и голем број прашања од дадената област. Во овој дел беше развиена плодна и конструктивна дискусија која поттикна многу размислувања, идеи и размена на искуства.

Сепак акцентот беше ставен на компонирањето и работата на оперативните тимови во одделните организации за решавање на организациските проблеми (кои опстојуваат подолго време во организацијата), по пат на интегрирање на различните погледи (аспекти) и усогласување (оптимизирање) на различните интереси. За подобра и попродуктивна работа на тимовите во одделните организации, во рамките на проектот беше одржана обука за интегратори за ОУ (организациско учење). Резултат на оваа обука се развиените методолошки и фасилитаторски компетенции за интегрирање (водење) на групните и тимски активности за генерерирање, споделување и примена на знаење и искуство во соодветните организации, кои имаа свој претставник на оваа обука.

Активностите продолжија со новата развојна работилница на тема „Стратегија за однос со клиентите“ која се одржа во просториите на БАС Битола. На барање на дел од партнерските организации беа спроведени фокусирани дијагностички работилници, а бенефитот на една од нив е основа на овој труд.

ФОКУСИРАНА ДИЈАГНОСТИЧКА РАБОТИЛНИЦА

Во Ники - 71, како партнерска организација, беше спроведена влезна фокусирана дијагноза. Дијагнозата беше направена на 27.01.2012 година во просториите на БАС - Битола.

Присутни од НИКИ-71: 3 вработени меѓу кои и интеграторот и сопственик Николче Гоергиевски.

На почетокот на средбата на вработените им беше објаснета целта на посетата и им беа соопштени основните правила за тимска работа. Интеграторот и сопственик Николче Гоергиевски веќе ги имаше запознато своите колеги со претходните работилници одржани во БАС Битола. Потоа на вработените им беше определено време за акумулација на ПИП-ови (potential improvement points/точки на потенцијално подобрување) кои според правилата на тимска работа беа запишани, а потоа и вгроздени во ПА, ЕИ и СП задачи. Прашањата подолу ја кажуваат насоката кон која требаше да се движат идеите и проблемите на вработените.

- 1.Што ми пречи во мојата работа?
- 2.На што друго ми се жалат другите вработени?
- 3.Што може а не се прави за клиентите во Ники - 71?

Потоа се нумерираа сите ПИП-ови и се вгроздија во ПА, ЕИ, СП задачи.

ПА – пипови се пипови кои се јавуваат за првпат, точно се лоцира што недостасува и се определува само одлука како да се реши проблемот. Обично ове пипови бараат мала интервенција, но сепак со нивно решавање се олеснува работењето во организацијата.

ЕИ- пипот е пип кој опстојува подолго време во организацијата и најчесто е поврзан со други пипови, продира во различни интереси и затоа бара тимско решавање. Решавање каде ќе се слушнат и интегрираат различните погледи, но и ќе се оптимираат различните интереси. Решението бара комплексен одговор и донесување на оперативен план на делување (што, кој, кога, каде итн.)

СП- најчесто грозд поврзани пипови. Ефективно може да се решат само ако се рedefинираат системските односи во организацијата. За решавање на овие задачи постои потреба од формирање на развоен тим кој начесто е воден од екстерен консултант.

Во НИКИ – 71 најголем дел од пиповите беа сместени во ПА задачи.

За да бидат послободни и поефикасни присутните, (бидејќи скоро сите за прв пат учествуваа на ваква работилница), по воведниот дел одлучивме да ја искористиме техниката бура на идеи, и оставивме малку време за средување на мислите. Вработените, во тој временски интервал, запишаа на лист хартија за се` што се сетија, а според нив претставува постоечки и потенцијален проблем во организацијата. По неколку минути откако увидовме дека веќе се исцрпени забелешките до тој момент, во наредната фаза според правилата на тимско работење, ПИП- овите се запишуваа на голем лист хартија, кој беше поставен на видно место, достапно до сите присутни. Интересно е тоа што додека ги запишувавме ПИП-овите произлегуваа уште нови, кои исто така беа запишани.

Она што е карактеристично за ваквите работилници е искажувањето на менаџерите дека во целост знаат што се случува во организацијата, дека „се во тек“, но кога се зборува на оваа тема на глас заедно со сите вработени, ќе се увиди дека не е сосема така. Иако на почетокот сите присутни се однесуваа со одредена резерва, по кратко време пријатната атмосфера ги понесе и започнаа искрено да коментираат за постоечки и потенцијални проблеми, но понудија и свои идеи и гласно размислуваа како да се подобрат состојбите.

Иако многу често како менаџер сопственикот на фирмата НИКИ – 71 разговара со вработените за проблемите кои се појавуваат и евентуалните забелешки, многу ретко некој нешто би искоментирал, но на средбата искрено споственикот беше пријатно изненаден од конструктивноста што ја покажаа вработените, но очигледно за тоа им требало посебна средба, како оваа, за поконцентрирано да се посветат на лоцирање на проблемите и со тоа да се почувствуваат како дел од фирмата. На средбата, покрај искажување на пиповите, вработените суштински се посветија на понудување идеи за подобрување на состојбите внатре во фирмата и за подобрување на услугата кон клиентите.

ОСВРТ ВРЗ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈАТА НА ПРЕДЛОЖЕНИТЕ РЕШЕНИЈА

Повеќето од предлозите беа прифатливи и можна беше имплементацијата. Неколку месеци подоцна резултатите се многу позитивни, се подобрија состојбите, вработените се позадоволни бидејќи се реализираа нивните идеи, а со тоа се подобри комуникацијата и комплетното работење во организацијата. Ваквите средби придонесуваат вработените да ја чувствуваат организацијата како своја, почитувањето на нивните идеи реално ги прави сите да се чувствуваат корисно, а таквата клима во организацијата е посакувана. На овој начин се зајакнува организацијата посветеност и се негува чувството за припадност кон организацијата. Посветените вработени во основа се многу попродуктивни, а својата поветеност ја искажуваат и преку своите дела, а не само преку зборови. Притоа, самиот термин посветеност се однесува на значително повисок степен на емоции, што вработените ги чувствуваат кон организацијата. Организацијата посветеност укажува на фактот дека вработените чувствуваат длабока приврзаност кон организацијата или некои нејзини членови и таа е значително поширока од обичното задоволство и ја вклучува подготвеноста кај вработените да се жртвуваат за својата организација.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Материјали од проектот „Партнество за организациско учење (ПООУ)“, во организација на БАС и ДЕТРА Центар Скопје, 2011/2012 година, www.bas.edu.mk
2. Д-р Стефановска Ј, д-р Солунчевски М., „Основи на стратезискиот менаџмент“, ученик за интерна употреба на додипломски студии на БАС, 2011 год.

ТРАНСФЕР НА ЗНАЕЊЕ ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ИНДИВИДУАЛНАТА СВЕСТ И КОЛЕКТИВНАТА КУЛТУРА ЗА ИНОВАЦИИ ВО БИЗНИС СЕКТОРОТ

UDK 005.73:005.966.3

М-р Илија Василевски

Бизнис академија Смилевски - БАС

ilijavasilevski@yahoo.com

АПСТРАКТ

Функционалниот трансфер на знаење од високообразовните организации спрема бизнис организациите е од огромно значење посебно за генерирање и реализација на иновации, со што би се засилила конкурентноста и подготвеноста на компаниите за идните предизвици. Во трудот ќе биде презентираан можен модел на поддршка- **Бизнис инкубаторските активности спрема студентите** со примена на Интегралната теорија со која придонесуваме за посилна интеграција на внатрешните сили во градењето на **интрапретприемачот** (стремежи, духовна насоченост, чувства, мисли, идеи, верувања, самоидентитет) и можен модел на поддршка- **Бизнис консултантски активности спрема бизнис организациите** со примена на Интегралната теорија со која придонесуваме за посилна интеграција на внатрешните сили на компанијата- организациска култура (обичаи, вредности, симболи, слогани, етика, филозофија, верувања) во насока на градење на нова иновативна претприемачка култура во која вработените ќе се реализираат како **интрапретприемачи** со што македонските компании ќе бидат со поголема конкурентна кондиција и организациска хомогеност.

Клучни зборови: *Трансфер на знаење, интрапретприемаштво, Интегрална теорија, иновативна претприемачка култура.*

ABSTRACT

Functional transfer of knowledge from higher education organizations against business organizations is very important especially for the generation and realization of innovations, which would enhance competitiveness and readiness of companies for future challenges. This paper will present a possible model of support-business incubator activities towards students applying Integral theory that contribute to a stronger integration of internal forces in building intra-prenuership (aspirations, spiritual direction, feelings, thoughts, ideas, beliefs, self identity) and possible model of support-Business consultancy activities towards business organizations applying Integral theory that contribute to a stronger integration of internal forces-company organizational culture (customs, values, symbols, slogans, ethics, philosophy, beliefs) in terms of building innovative new entrepreneurial culture in which employees will be realized as intrapreneuers, so the Macedonian companies will be more competitive and with more organizational homogeneity.

Keywords: *Knowledge transfer, intrapretpriemashtvo, Integral theory, innovative entrepreneurial culture.*

ВОВЕД

Поврзувањето и интеграцијата помеѓу различните системи, сектори, области, помеѓу поединецот и некој систем води кон долгорочна ефикасност, кон долгорочно одржлив развој. Интеграцијата е постојан императив во било кој сектор, а наша намера е да побараме поврзување, интеграција и интеракција помеѓу високообразовните институции и бизнис секторот во насока на трансфер на знаење, заеднички истражувања и проекти.

Ваквата поврзаност е посебно неопходна при генерирањето, разработувањето и комерцијализацијата на иновациите: (1) “Product innovation” (иновација во продуктот) - промена во продуктите (услугите) кои ги нуди фирмата, (2) “Process innovation” (иновација во процесот) – промена во начинот на кој се произведува продуктот/услугата, (3) “Position innovation” (иновација во позицијата) – промена во контекстот на кој продуктите/ услугите се воведени (маркетинг иновација), (4) “Paradigm innovation” (иновација во парадигмата) – промена во менталниот модел во чии рамки дејствува фирмата (4:32), затоа што само иновативните компании се способни да ја одржуваат конкурентската кондиција, само иновативните компании можат со радост и „детска“ љубопитност да ги предвидуваат и преземаат идните економски и општествени процеси и потреби на клиентите.

Поврзувањето на високо-образовните и истражувачки институции со претпријатијата се остварува низ неколку форми (1:58-64):

1. Колаборативни истражувачки иницијативи
2. Зацврстување на врските помеѓу компаниите и снабдувачите со знаење
3. Мобилност на истражувачите и инженерите
4. Инфраструктурно поврзување
5. Кластери
6. Инкубатори
7. Научни и технолошки паркови
8. Мрежи помеѓу фирмите
9. Консултантски услуги
10. Бизнис здруженија

Во овој труд ќе презентираме можен модел на индивидуална поддршка- **Бизнис инкубаторските активности спрема студентите** на Бизнис Академија Смилевски со примена на Интегралната теорија во градењето на **интрапретприемачот** и можен модел на компаниска поддршка- **Бизнис консултантски активности**, од страна на Бизнис Академија Смилевски спрема Партнерските организации, со примена на Интегралната теорија во насока на градење на нова иновативна претприемачка култура во која вработените ќе се реализираат како **интрапретприемачи**.

Интегралната теорија има четири полиња на набљудување кои ги развива и става во интеракција:

- Индивидуално- внатрешно (индивидуални вредности, принципи, сонувања, намери, желби,
- Индивидуално надворешно (индивидуално однесување, знаење, обука, соработка и поврзаност и работа)
- Колективно внатрешно (колективни вредности и принципи, култура, интеракции)
- Колективно – надворешно (процеси, цели и стратегии, технологија, компаниско лого)

Генерирањето, разработувањето и комерцијализацијата на иновациите внатре во компаниите е многу сериозен интрапретприемачки процес кој побарува високи способности на индивидуалците- вработените носители на иновациите и максимална поддршка и организираност на компанијата за препознавање, поддршка, разработување и комерцијализација на иновацијата. Оттаму, затоа е потребна ваква интегрална и сеопфатна поддршка преку **Бизнис инкубаторските активности спрема студентите** во насока на нивно градење во иновативни интрапретприемачи и **Бизнис консултантски активности спрема компаниите** во насока на нивно градење во иновативни компании.

Република Македонија мора на највисоко ниво да ја поттикнува поврзаноста помеѓу високообразовните и истражувачки институции и бизнис секторот, кон поттикнувањето и поддршката на иновациите во бизнис секторот заради подигнување на продуктивноста, економскиот развој, поголема додадена вредност на финалниот производ или услуга, заради зголемување на извозот, намалување на трговскиот дефицит и радикално менување на претприемачката култура од дефанзивна кон офанзивна и „освојувачка“.

ПРОБЛЕМ

Република Македонија е со слабо развиена бизнис заедница и бизнис култура, иновациите се малку присутни, но и да ги има тешко се развиват како посебни бизниси- стартап компании, па затоа мора посериозно внимание да се посвети на засилување на интрапретприемачките капацитети во компаниите во насока на генерирање, разработка и комерцијализација на иновации.

Малите и средни претпријатија за да се одржат на пазарот во услови на глобализација во која мултинационалните компании се шират низ целиот свет, мора да внесат енергични промени во менаџирањето со иновациите, посебно во делот на интрапретприемаштвото, за да ги мобилизираат сите расположиви интелектуални, технолошки, физички и организациски капацитети.

ПРЕДЛОГ РЕШЕНИЕ

Животот во едно општество функционира како систем кој е поврзан со самиот себе- внатрешно и надворешно со другите системи. Од овој пример се гледа дека компаниите се поврзани со сите други системи, па токму така и треба да се разгледува унапредувањето на иновативната претприемачка култура. На Преглед 1 се гледа дека тоа не е задача само на компаниите, туку на државните институции, локалната самоуправа, религиските заедници, семејството итн.(2:3).

Компаниите како посебен систем имаат своја задача да го ослободат севкупниот потенцијал на вработените како интрапретприемачи, што е предмет на овој труд (Види Преглед бр. 2 и 3).

Преглед бр. 1

	Внатрешно	Надворешно
Индивидуално	индивидуални вредности, принципи, сонувања, намери, желби, верувања, мисли	индивидуално однесување, знаење, обука, соработка и поврзаност, трудољубивост
Колективно	колективни вредности и принципи, култура, интеракции, обичаи, етика, ритуали, религија	Системи во интеракција: политички, економски, финансиски, образовни, закони, геополитички прашања

- Обоените делови означуваат можност за влијание преку Бизнис инкубатор и бизнис консултански активности, додека белиот дел е делот каде влијаат другите системи во општеството, кои треба да си ја преземат својата одговорност за поквалитетна бизнис клима, поттикнување на бизнис иновации, засилување на економската конкурентност на компаниите и државата, подгинување на квалитетот на образовното систем и сл.

Подолу ќе претставиме како би можело да се подобрат обоените делови од Преглед бр.1 преку целокупната наставна програма на БАС и преку Бизнис инкубаторот и Бизнис консултанските услуги за развивање на интрапретприемаштвото како клучен организациски процес во подигнувањето на иновативната организациска култура на македонските компании.

Преглед бр. 2 Можен модел на бизнис инкубатор на БАС

АКТИВНОСТИ	КОЈ (НОСИТЕЛИ НА АКТИВНОСТИ)	КОГА (ВРЕМЕНСКА РАМКА)	КАКО (НАЧИН НА РЕАЛИЗАЦИЈА)	ЗАБЕЛЕШКИ
Седмични средби со студентите	Наставници кои ја познаваат Интегралната теорија	Секој петок во 17ч.	Поттикнување на внатрешните капацитети на носителите или тимот на интрапретприемачка бизнис идеја	
Месечни средби	Бизнисмени од ПО, студенти, наставници по различни предмети	Секој последен четврток од месецот	Презентација на идеи, сугестии за градење на стратегија за реализација на идејата	
Годишни средби	БАС, Медиуми, ПО, Бизнис заедница, наставници по бизнис во средни училишта	Недела на претприемаштвото (трета недела од Ноември) Презентација на интрапретприемачките бизнис идеи пред бизнис заедницата и јавноста	- Промотивни активности - Покани, техничка поддршка - Менторирање - Презентации - Финансиски прашања - Поврзување на	

			бизнис заедница-сопственици на ПО и Стопанска Комора - Фасцилитатори	
Медиумска афирмација на концептот-Интрапретприемаштво	БАС, сопственици на ПО, студенти со иницирани или реализирани интрапретприемачки идеи, бизнис заедница	Еднаш до двапати месечно	Интервјуа, презентации на бизнис идеи, тркалезна маса, работа од терен	

Преглед бр. 3 Можен модел на бизнис консултантски услуги на БАС

АКТИВНОСТИ	КОЈ (НОСИТЕЛИ НА АКТИВНОСТИ)	КОГА (ВРЕМЕНСКА РАМКА)	КАКО (НАЧИН НА РЕАЛИЗАЦИЈА)	ЗАБЕЛЕШКИ
Месечни средби со компаниите- ПО-консултантска поддршка	Наставници кои ја познаваат Интегралната теорија	Термин според заеднички договор	Поттикнување на организациската култура за генерирање, разработка и реализација на иновативни интрапретприемачки бизнис идеи	
Обуки според потребите на компаниите	Наставници по различни предмети	Термин според заеднички договор	Засилување на компанииската компетенција во различни области заради генерирање, разработка и реализација на иновативната интрапретприемачка бизнис идеја	
Консултантска поддршка за интрапретприемачки и потфати во компаниите кои не се ПО	БАС, ПО, компании	Во договор со компаниите	Обуки, консултантство, континуирано следење на воведувањето на иновацијата	
Годишни средби	БАС, Медиуми, ПО, Бизнис заедница, наставници по бизнис во средни училишта	Недела на претприемаштво (трета недела од Ноември) Презентација на интрапретприемачки бизнис идеи на компаниите пред јавноста	- Промотивни активности - Покани, техничка поддршка - Менторирање - Презентации - Финансиски прашања - Поврзување на	

			бизнис заедница-сопственици на ПО и Стопанска Комора	
Медиумска афирмација на концептот-Интрапретприемаштво	БАС, сопственици и вработени во ПО и други компании, студенти со иницирани или реализирани интрапретприемачки идеи, бизнис заедница	Еднаш до двапати месечно	Интервјуа, презентации на бизнис идеи, тркалезна маса, работа од терен	

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. DRAFT REVIEW OF THE NATIONAL INNOVATION SYSTEM (2011) OECD
2. Esbjörn-Hargens S. AN OVERVIEW OF INTEGRAL THEORY- *An All-Inclusive Framework for the 21st Century*, Integral Institute, *Resource Paper No. 1*, March 2009, pp. 1–24
3. Jones G. and George J. (2008) *Contemporary management*, McGraw-Hill/ Irwin, New York
4. Марковска М. (2010) Иновации и интрапретприемаштво, БАС, Скопје
5. Матис Роберт и Џексон Џ. (2010) *Управување со човечки ресурси*, Магор, Скопје
6. Turner C. (2003) *Vodjenjem do uspeha- Stvaranje poduzetnickih organizacija*, Mozaik knjiga, Zagreb

МЕНТОРСКАТА ПОДДРШКА И ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ

UDK 37.048:37.091.12

М-р Мирјана Стојческа Ѓорѓиоска

СОУ „Орде Чопела“ Прилеп

Бизнис академија Смилевски Битола

mirjanastojceska@gmail.com

Доц. д-р Мимоза Серафимова

Факултет за туризам и бизнис логистика, Гевгелија

mimizaserafimova@yahoo.com

АПСТРАКТ

Знаењата и вештините кои ги стекнал наставникот во базичното образование не се доволни за целиот работен век и затоа треба да се надоградуваат. Професионалната квалификуваност на наставникот не смее да заврши со стекнување на диплома, туку треба постојано да ја развива и унапредува наставна практика. Образованието и обуката на наставниците беше и сеуште претставува еден од приоритетите на нашата земја. Во „општество кое учи“ што се стремиме да го создадеме, наставникот од класичната улога на предавач, преминува се повеќе во улога на поучувач кој води ученикот и му помага сам да го организира и раководи процесот на учење.

Утврдувањето на најефикасни методи за изведување на наставата е од суштинско значење за наставниот процес. Доколку имаат способни ментори, наставниците ќе се здобијат со дополнителна поддршка за реализирање на ефективна настава.

Ваквиот начин на работа со наставниците од страна на обучени наставници ментори за примена на нови наставни методи започна со спроведувањето на проектот СЕА-активности во средното образование. Менторите формираа тимови во училиштата кои им помагаа на наставниците во примената на новите наставни методи, правеа анализа преку која се согледаа предностите и проблемите кои се јавија при нивната примена, бараа начини за нивно надминување. Какви сознанија се добиени и како тоа влијае на професионалниот развој на наставникот е претставено во овој труд.

Клучни зборови: *Ментори, настава, професионален развој.*

ABSTRACT

The knowledge and the skills the teacher had developed in the basic education are not enough for his work in long terms, so they need to be improved. The professional education of the teacher should not be finished after getting college degree, it has to be developed and upgraded all the time. The education and the training of the teachers was and still is representing one of the priorities of our country. In society where everybody studies that we are trying to create, the classic role of tutor transforms into a teacher who leads the student and helps him to know how to organize his time and his process of learning. Finding the most efficient method of teaching is the basic of the teaching process. If they have good mentors the teachers will get enough support for realisation of the effective teaching. This method of work with the teachers from trained teachers-mentors for using new teaching methods started with the SEA-activities project in high school. The mentors had created

teams in the schools who helped the teachers with using the new methodes, they did analysis from which they saw the advantages and the problems that shown up and they where finding ways to solve it. In this labor is presented the knowledge we get and how that knowledge affect the proffesional development of the teacher.

Key words: *mentors, teaching, professional development.*

ВОВЕД

Менторството претставува ефективен начин да им се помогне на вработените да достигнат одреден прогрес во нивната кариера и станува се попопуларно кога ќе се согледа потенцијалот и користа која што се добива со менторството.

Концептот ментор се повеќе се среќава како средство за унапредување на образованието во училиштето како и во целиот училишен систем. Преку менторите наставниците добиваат ефикасна поддршка и насоки со кои се подобрува изведувањето на наставата во училиницата.

Менторот е наставник кој игра суштинска улога во спроведувањето на училишната наставна програма. Главна цел е да им се помогне на предметните наставници успешно да ги изведуваат своите часови. Тука спаѓаат и активности кои ги промовираат реформите на начинот на кој се изведува наставата, како и активности кои се директно насочени ко поддршка ма предметните наставници во нивниот професионален развој преку демонстрации на час, набљудувања, дискусии и дополнителни активности во училиница.

Менторството само по себе претставува начин за зголемување на свесноста за работењето кај менторираниот, преземање на одговорност за извршените работни задачи. Покрај насоките кои што ги добива менторираниот за начинот на спроведување и реализирање на работните задачи, менторството му дава можност да размислува и за неговиот понатамошен професионален и кариерен развој.

Ако успешно се спроведува процесот на менторирање, работата на наставниците ќе биде поефективна и поефикасна, а истиот ќе носи позитивни резултати и ќе приоднесе за професионален развој на наставникот.

За таа цел, определени наставници-обучувачи, педагози, директори, советници од Бирото за развој на образованието, како и членови на инспекторатот беа обучени од областа на методологијата, за примената на нови наставни методи и обуки од областа на менторството, со цел да станат ефикасни ментори. Обуката во врска со оваа активност го подобрува изведувањето на часот од страна на наставниците и примена на стратегиите кои беа разработени во четири модули ма СЕА проектот од УСАИД – Активности во средното образование. Целта на обуката е на менторите да им се дадат конкретни примери и насоки што ќе им помогнат на оние наставници кои сакаат ефикасно да ги применуваат стратегиите на своите часови, за разлика од другите ментори кои работат само со наставниц почетници.

МЕНТОРСКА ПОДДРШКА

Ваков начин на работа со наставниците, од страна на колеги – обучени ментори е новина која доаѓа со спроведување на проектот СЕА во средните стручни училишта. Менторите работеа со наставници без разлика на нивното работно искуство. За таа цел во училиштата се формираа менторски тимови кои им помагаа на наставниците во спроведувањето на новите методи, во планирањето на наставниот час.

По оваа обука зголемена е примената на нови наставни методи. Претходните обуки за надминување на традиционалната настава и примена на нови наставни методи не се спроведуваа масовно.

Промени се забележуваат и во работата на стручните активи.

- Се одржуваат поголем број на состаноци;
- Зголемена е соработката со менторот;
- Направено е дополнително проучување на стратегиите,
- Направени се и реализирани планови за акција врз основа на забележаните потешкотии при примена на новите наставни етоди;
- Пренесено е позитивно искуство од реализацијата на новите наставни методи;
- Зголемена е креативноста кај учениците и наставниците и реализирани се поинтересни часови.

ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ

Да се биде успешен во во било која професија готово е невозможно без континуиран професионален развој кој може да се согледа во контекстот на концепцијата на доживотно учење. Ако сакаме наставниците успешно да го помагаат и поддржуваат процесот на учење, тогаш треба самите да бидат успешни ученици. Ако нашите училишта се организации во кои се учи, тогаш и самите треба да бидат организации кои учат.

Учесници во процесот треба да бидат: координатор за професионален развој, тим за професионален развој, раководството на училиштето и наставници. Потребно е и да се води дневник за професионален развој, кој служи за следење на сопствените активности, како и за следење на предвидените активности.

Предностите на примената на различните методи и техники на учење во процесот на учење и нивното влијане на професионалниот развој се претставени во табела 1:

Табела 1

Професионален развој	Практика
<ul style="list-style-type: none"> - осовременување на знаења; - мотивација за понатамошно усовршување; - развивање на професионални компетенции, - развивање на сопствените потенцијали; - користење на стручна КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА; - креирање на сопствено стручно усовршување, - развивање на креативност, - едукација во областа на интересот, - напредување, - проценка на сопствените потреби, - полесен пат до нови сознанија, - систематизација на стекнатите знаења, - воспоставување на јасни критериуми и вредности, - истражување на нови пристапи на знаења, - подобар интерес, 	<ul style="list-style-type: none"> - менување на сопствената работа, - практично дејствување, - олеснување на работата, - поголема креативност во работата; - промена на начинот на работа; - избор на методи во наставата, - современи методи и начини на работа; - полесно пренесување на знаења; - надоградување на практиката; - развој на потенцијалите на ученикот, - подобрување на квалитетот на наставата; - подобра организација на наставата, - позитивна промена на ставот на училиштето кон наставата; - тимска работа, - размена на искуства.

- одговор на предизвиците кои ги носат промените.	
---	--

Ако има услови за професионален развој во училиштата, се јавува мотивација, задоволство и рамномерен развој. Напредувањето е многу важно за човекот бидејќи преку работата постигнува поквалитетен живот, социјална еднаквост, почитување, самоконтрола и управување со сопствената кариера, па поради тоа потребна е поддршка.

Професионалниот развој на наставникот има карактер на доживотно учење и усовршување. Иницијалното образование се поврзува со универзитетски институции, а стручното усовршување со институти, заводи, разни невладини организации, други организации. Најчесто се одвива преку семинари, обуки, работилници, студиски патувања. Едукаторите се експерти од одредена област, искусни наставници или стручњаци од останатите области кои се заинтересирани за образование.

Менторството во контекст на професионалниот развој а наставниците овозможува двојна корист, бидејќи со негова примена се обезбедува усовршување на менторираниот, но и на менторот.

За да се утврди влијанието на работата со менторите на професионалниот развој на наставниците, спроведено е истражување во училишта кои што ја поминаа обуката од СЕА и во училишта кои ја немаа оваа обука. Добиени се следните резултати:

Првата група на ставови се однесува на соработката на наставниците со менторот, во однос на организирањето на посети на час, одржување на состаноци пред и по посетата, заедничка подготовка на час, изработување на планови за акција, посета на часови за кои е изработен планот за акција, посета на часови за кои е изработен планот за акција, потреба од консултации со менторот и придобивки од менторирањето.

Вредноста на t – тестот е:

- а) ментори и наставници $t = 1,14$
- б) директори и наставници $t = 0,50$
- в) ментори и директори $t = 1,19t < 4,03$

Менторската поддршка влијае на професионалниот развој на наставниците

Со споредба на одговорите утврдено е дека кај:

- а) ментори и наставници вредноста на t – тестот е 2,96
- б) директори и наставници $t = 0,33$
- в) ментори и директори $t = 2,68t < 4,03$

Наставниците настојуваат што подобро да ги применат новите наставни методи, затоа темелно се подготвуваа, изработуваат сопствени материјали, ја прилагодуваат содржината според потребите и можностите на учениците. Се зголемува примената на информатичко – компјутерска технологија во наставата, се подобрува планирањето, се бараат дополнителни извори на сознанија, подобро се организира наставата и се реализираат поинтересни часови.

ЗАКЛУЧОК

Постоењето на менторство во организацијата претставува можност кај вработените да се развиваат соодветни вештини кои што се потребни за самото работно место. При менторирањето вработениот може да се препознае како талент кој треба да се развива во иднина за одредени клучни позиции во организацијата. Токму ова, особено кај големите

организации претставува конкурентска предност во однос на човечкиот капитал кој што го поседува организацијата.

Менторот е водич кој му помага на менторируваниот да ја пронајде вистинската насока и кој му помага да развие соодветни можности за неговиот понатамошен кариерен пат. Менторството само по себе претставува начин за зголемување на свесноста за работењето кај менторируваниот, преземање на одговорност за извршените работни задачи. Покрај насоките кои што ги добива менторируваниот за начинот на спроведување и реализирање на работните задачи, менторството му дава можност да размислува и за неговиот понатамошен професионален и кариерен развој.

Менторот треба да го поттикнува развивање на капацитетите на менторируваниот, а информациите кои ги добива менторируваниот ги применува и прилагодува на сопствената пракса. На ваков начин тој им дава нова смисла на информациите и искуствата. На тој начин наставникот се оспособува да применува, усовршува и создава алтернативни стратегии кои се засноваат на потребите на ученикот, барањата на програмата и стандардите на наставничката професија, а сето тоа води кон побрз професионален развој на наставникот.

Од менторството корист има и наставникот кој ја врши работата како ментор, бидејќи тоа е начин и тој професионално да се развива:

- **Развој**- менторот размислува за сопствената практика, ја преиспитува сопствената работа и уверувања кои ги има за наставата и воспитно-образовниот процес воопшто.
- **Признание** – да се биде избран за ментор значи да се добие признание за заслуги, да се биде експерт и да се има такви квалитети со кои се допринесува за сопствената професија.
- **Нови знаења и посебна улога** – од лицето ментор се бара да совлада некои нови вештини и знаења со цел успешно да ја извршува улогата која му е доделена. Менторот е своевиден водач во образованието, кој е пример за другите и лично и професионално Добивка има и училиштето.
- има вработени кои работат квалитетно;
- помеѓу вработените се создава атмосфера на доживотно учење;
- вработените се позадоволни и помотивирани за напредување;
- кога наставниците добро работат и ги постигнуваат своите цели и самата организација е попродуктивна.

Крајна цел на процесот на менторство е подобрување на организациската ефикасност и ефективност преку втемелени процеси на организациско учење и воспоставени нови иновативни пристапи во работењето.

Менторството истовремено претставува и облик на професионален развој, затоа што менторот може да биде колега во област во која е најдобар. Крајна цел на менторството, како еден од начините да се унапреди квалитетното работење на наставниците во училиштата е унапредување на квалитетот на знаењата на учениците. Процесот на унапредување на квалитетот воопшто, бара наставникот да размислува за тоа колку е добар во она што го работи, што е тоа што сака да го унапреди и на кој начин може тоа да го постигне.

Работата на обучените ментори се покажа како успешна соработка и можност за професионален развој. Меѓутоа за да продолжи потребно е :

- да се направи сертификација на менторите;
- да се зголеми нивната мотивација за работа;
- да им се овозможи кариерен развој

- да продолжи работата на менорските тимови според претходно подготвена програма.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Navelka N (2001) Sistem za pracenje i vrednovanje kvaliteta obrazovanja, Beograd
2. Vodac za unapredgenja rada nastavnika i skola, (2005),
3. Прирачник за менторство на наставници, 2006, Скопје
4. Прирачник за наставници (2004) Менторска поддршка, проектен тим, Скопје
5. http://195.66.163.162/download/razvoj_nastavnika-bilten4-2009.pdf.
6. <http://e-pismen.rs/o-pedagogiji/life-long-learning>
7. http://www.dadalos.org/politik_mzd/bildung/saeulen.htm
8. http://www.see-educoop.net/education_in/pdf
9. <http://www.triagolnik.org.mk/attachments/makedonski.pdf>
10. www.tripleslearning.com

ПРИМЕНЛИВОСТА НА ЗНАЕЊЕТО И ИСКУСТВОТО НА СТУДЕНТИТЕ СТЕКНАТО ПРЕКУ ТЕРЕНСКАТА СТУДЕНТСКА ПРАКСА

UDK 378.147.091.33-027.22

Ненад Дафинчевски

ДЕТРА центар

nenad.dafincevski@gmail.com

АПСТРАКТ

Разликите во знаењето и неговата применливост се фактори според кои државите се делат на богати и сиромашни, на развиени или неразвиени.

Денес компаниите дејствуваат во едно комплексно окружување, каде што динамиката на промените е се поголема и побрза и од суштинска важност е да има вработени кои се флексибилни на овие промени.

Затоа обврска на сите високообразовни институции е да обезбедат соодветна пракса за своите студенти, идното работоспособно население на државата, така што истите ќе бидат способни за работа уште од првиот работен ден.

Во фокусот на овој стручен труд е применливоста на знаењето и искуството на студентите од Бизнес академија Смилевски стекнати при теренската студентска пракса.

Клучни зборови: *Теренска студентска пракса, знаење, искуство, применливост.*

ABSTRACT

The differences between knowledge and its applicability are factors that divide the countries into rich and poor, developed and undeveloped.

Today the companies do their business in a complex environmental surrounding where the dynamics of change is bigger and faster, and having employees that are flexible to change is essential for the organization.

Obligation of all higher-education institutions is to provide suitable field internship for their students which are the future work-force of the country, so they can be prepared for work from their first day at work.

The focus of this paper is the applicability of knowledge and experience on Business academy Smilevski's students gained through field internship.

Key words: *field internship, knowledge, experience, applicability.*

ВОВЕД

Без разлика на какво ниво на развој е компанијата, потребата од млад и стручен кадар е секаде присутна. Иако во Македонија постои скептицизам за тоа дали треба да се ангажираат практиканти, големите и успешни компании вешто менаџираат со овој процес.

Постојат неколку причини зошто и како ангажирањето на практиканти може да придонесе за компаниска конкурентност:

- Човекот е капитал. Вработените се капитал. Практикантот е капитал. За разлика од вработените, практикантот станува капитал, кога се користи како таков. Ова значи дека практикантот треба да се третира како вработен, со свои задачи и обврски.
- Искуство. За разлика од вработените, практикантот има за единствена цел да се стекне со вредно искуство и нови знаења.
- Подобрување на брендот на компанијата. Доколку е воспоставен практикантски систем базиран на вредности и принципи кои ќе овозможуваат раст и развој на практикантот, тоа може релативно многу да го подобри имиџот и брендот на компанијата. Лошите искуства имаат обратен ефект.
- Општествено конкурентна компанија. Преку воспоставување на практикантски систем во компанијата, може на директен начин да ја промовира својата општествена одговорност преку можноста за развој на младите и идни кадри, не само за сопствени потреби, туку и на национално ниво, кои ќе го сочинуваат капиталот на работна сила.
- Нови перспективи. Додека компанијата е заглавена во една шема на работа, практикантот може да отвори нова перспектива која може да придонесе за зголемување на профитот, подобро позиционирање на пазарот или олеснување на секојдневната работа.
- Специјализирано познавање на одредена област. Во одреден период од работата компанијата можно е да се соочи со потреба од специфичен кадар кој го нема, или пак кадар кој е потребен за краток временски период. Доколку е потребно да се организира промоција на нов производ, а истата бара работа од еден до два месеци, ова е одлична прилика за практикантот да научи како е организира таков настан, а со самото тоа и компанијата да има бенефит.
- Извор на идеи. Доколку компанијата се соочува со криза во бизнисот, вклучувањето на практикантот во процесот на бора на идеи, би можело да биде полн погодок. Практикантите се млади луѓе кои секојдневно добиваат различни информации, активно користат интернет, за разлика од вработените кои одлично ги извршуваат задачите, но понекогаш се премногу заглавени во процесот кој секојдневно го работат.

МОДЕЛ НА ТЕРЕНСКА СТУДЕНТСКА ПРАКСА НА БИЗНИС АКАДЕМИЈА СМИЛЕВСКИ

Бизнис Академија Смилевски е единствената високообразовна институција во Македонија со акредитирана програма за професионални студии по оперативен менаџмент.

Бидејќи филозофијата на БАС е да создава професионални оперативни менаџери кои ќе бидат спремни за работа уште од првиот работен ден, на студентите им е неопходно постојано да посетуваат пракса каде што ќе можат да видат како навистина изгледа еден работен ден на менаџер, шеф, супервизор, кои се неговите обврски, со какви проблеми се соочува, но и какви бенефити носи неговата работна позиција. Затоа во текот на 3 годишните студии е предвидена и се реализира едnodневна пракса, секоја седмица, во текот на сите 3 години.

Како концепт, праксата во БАС се состои од 2 дела: теренска студентска пракса (ТСП) и феријална студентска пракса (ФСП).

ТСП 1: Групни посети на студенти од БАС во партнерските организации придружувани од координаторот за ТСП во текот на првиот семестар од додипломските студии по оперативен менаџмент. Целта на овие посети е непосредно запознавање на студентите со партнерската организација, нејзината вертикална и хоризонтална структура, нејзините намера, визија и мисија како и клучните интересенти.

ТСП 2: Посети од студентски парови на два од трите под-профили за кои се подготвуваат во текот на студиите, комерцијалист и деловен секретар. Оваа пракса се

изведуваа под координација на БАС менторот во партнерската организација. За запознавање со третиот под-профил за кој може да се подготвуваат студентите, а тоа е претприемач, се организираат 3 средби во семестар со успешни претприемачи од македонската бизнис-околина. Оваа пракса се изведува во втор семестар и целта е студентите да се запознаат со профилите на комерцијалист, деловен секретар и претприемач, со цел да можат полесно да ги креираат своите студии т.е полесно да изберат изборни предмети (модули) што нив најмногу ќе им одговараат.

ТСП 3: Целодневна студентска практика, еднаш неделно според оперативната програма за ТСП 3 под директно менторство на БАС менторот. Оваа пракса е за студентите од 3,4,5 и 6 семестар т.е 2 и 3 година. Целта на оваа пракса е студентите да поминуваат еден ден со оперативен менаџер или друго лице кое што е носител на менаџерски овластувања (шеф, раководител, супервизор, контролор итн..) и детално да ја анализираат работата на менторот, а преку тоа да се стелуваат со практично знаење и вештини.

ФСП: континуирана целодневна студентска практика во траење од 15 работни дена во текот на летниот период. Во текот на овој период студентот-практикант изведува работни задолженија од опсегот на работата на менторот и/или неговите подредени.

ПРИМЕНЛИВОСТ НА СТЕКНАТИТЕ ИСКУСТВА И ЗНАЕЊА ВО РАБОТАТА

Основната цел на ТСП е да ги подготви студентите за работа уште од првиот работен ден. Во денешното комплексно окружување во кое што владее голема конкуренција и притисокот за успех е голем, постои голема флукуација на кадри од компаниите поради неможноста на нововработените, тукушто завршени студенти, да одговорат на барањата што ги поставува работата.

Денес над 80% од првата генерација на дипломирани студенти на БАС се вработени, дел од нив како **оперативни менаџери**, дел од нив како **комерцијалсти**, а дел како **office менаџери**.

Како ТСП им помага на студентите да развијат нови вештини и да стекнат нови знаења? Пред се преку ТСП студентите се запознаваат со тоа како вистински изгледа бизнисот, како навистина се менаџираат луѓето и процесите. ТСП исто така студентите ги учи да бидат посветени кон работата, да бидат одговорни во исполнувањето на задачите, како и да се сретнат со документацијата што се користи во деловниот свет, а е неопходна за непречено функционирање на работата. Голем беневит за студентите на БАС имаше тоа што покрај посетата на оперативни менаџери, имаа можност при ТСП 2 да посетат и комерцијалист и деловен секретар (office менаџер). Резултат од овие посети е тоа што дел од студентите по дипломирањето се вработија точно на овие работни позиции.

Покрај согледувањето на практичните работи, ТСП игра улога и во размислувањата на студентите за менаџментот. Некои од студентите согледаа дека ништо не е идеално и многу често работите изгледаат превртени и не се како што пишува во книгите. ТСП им го проширува спектарот на согледувања за вистинското значење на зборовите бизнис и менаџмент. Влијанието на праксата врз размислувањата има свој дел, така што за време на теренската посета на партнерските организации на БАС, студентите се замислуваа себеси како се наоѓаат на позицијата на нивниот ментор и како тие би ја менаџирале работата. Дали на истиот начин ќе ја завршат работата, дали ќе користат исти техники на мотивација, дали во специфична ситуација на ист начин ќе ја завршат работата, или би донеле сосема други одлуки? Студентите исто така преку ТСП согледаа дека за да се постигнат целите потребно е да се има јасна визија и да се преземе одредена доза на ризик. Исто така потребно е да се има добра организација на работата и да се форсира тимската работа, бидејќи само преку компактен и посветен тим може успешно да се реализираат тимските цели.

ТСП е процес како секој друг оперативен процес, а знаеме дека проблемите и пречките во функционирањето се неизоставен дел од процесите. Еден од проблемите со

кои се соочуваат студентите е незаинтересираноста на менторите и нивната недоволна посветеност и недоволно обрнување на внимание кон студентот. Дел од нив им задаваа некои работи како копирање, хефтање, преместување на некои работи, работи што се банални и немаат никаква применливост за професионалниот и личниот развој на студентите. Дел од менторите не покажуваат подготвеност и волја за да се пренесе дел од знаењето на студентот, не даваат никаков приказ на работата што ја работат, а тоа допринесе за намален ефект од посетата и незадоволство кај студентите. Уште една од потенцијалните точки на подобрување на теренската студентска пракса (PIP- Potential Improvement Point, според Аџџес) е временскиот период на реализирање на праксата. Речиси сите студенти сметаат дека времето на посета на една иста партнерска организација треба да биде подолго, бидејќи само така ќе предизвика поголем ефект. Студентите ќе имаат доволно време за да ја научат организацијата, работата, процесите, луѓето и нивните меѓусебни односи, а од друга страна и менторите ќе имаат доволно време за да ги запознаат и научат студентите на сите битни работи.

Најголемо задоволство за Бизнис Академија Смилевски е тоа што речиси сите од дипломираните студенти се чувствуваат способни за работа по завршување на студиите, а за нивната самодоверба голема улога игра ТСП. Самодовербата на студентите доаѓа од фактот дека 3 години континуирано посетуваат партнерски организации и тоа од најразличен профил: производствени, услужни, НВО, мали и средни компании. Студентите имаат можност да видат многу различни процеси, различна организациска поставеност во секоја организација, различен тип на луѓе, додека во дел од партнерските организации постојат и формални програми за работно воведување што дополнително го олесни прилагодувањето на студентите. Дел од студентите велат дека иако некои работи изгледаат едноставно, откако се вработиле увиделе дека решавањето на тие навидум едноставни работи, многу пати е покомплицирано отколку што изгледа. Студентите кои не се чувствуваат толку самоуверено по дипломирањето сметаат дека тоа е поради фактот што посетија голем број на различни компании, наместо подолго време да се задржат во една иста каде што ќе можат подетално да ја научат работата. Мал број од дипломираните студенти се вработиле во компании кои не се партнерски организации на Бизнис Академија Смилевски, но велат дека тоа што постојано посетуваат теренска пракса и имаат можност дел од работата да ја сработат самостојно, им го олесни периодот на адаптација на работното место и ја зголемила успешноста во нивното работење.

Теоријата и праксата речиси никогаш не одат заедно! Ова е ставот на студентите по нивното дипломирање и прво вработување. Сите се едногласни дека теоријата и праксата во Македонија во многу мал дел се поклопуваат, но тоа не значи дека праксата и студирањето немаат ефект. Напротив, теоријата ги учи студентите како треба да биде, а праксата како всушност е. Затоа на студентите на БАС останува, познавајќи ја и теоријата и праксата, во компаниите каде што работат да ја доближат праксата до теоријата и со тоа да ги направат своите компании поуспешни.

Студентите при сегашното работење користат многу од работите што ги имаат научено при ТСП, а најчесто применувани вештини се:

- Правилна комуникација со надредени и подредени
- Правилно организирање на времето
- Планирање и организирање на работата
- Меѓусебен однос со колегите
- Навременост и начин на пренесување на комуникациите
- Техники на мотивирање на вработените
- Одговорност кон работата
- Навремено извршување на задачите

Теренската студентска пракса е незаборавно искуство за студентите на БАС, а кога од нив беше побарано да издвојат една најсуштинска работа што ја имаат научено на пракса, тие ги дадоа следниве одговори:

- „Во пракса не е се како што треба да биде и се си има свој начин на функционирање. Не треба да се нервираме, се се учи“.
- „Како најсуштинска работа би го издвоил начинот на организација во кој имав прилика да бидам вклучен во една компанија каде требаше да организираме настан за кој беа потребни многу ресурси од сите области. Мене ми остави впечаток како тоа се сработи и начинок на кој ги поврзаа работните задачи“.
- „Однесувањето со колегите, понекогаш треба да се каже не знам за некои работи, работата никогаш да не се носи дома“
- „Треба да се бориш да постигнеш нешто во фирмата каде што си, да не бидеш наивен и да веруваш во се што ќе ти кажат зашто има секакви луѓе. Бори се за да успееш“!

ЗАКЛУЧОК

Студентите се идното работоспособно население на државата, а од суштинска важност за компаниите во Р. Македонија е да има млади и образовани кадри кои ќе бидат способни за работа уште од првиот ден.

Бизнис Академија Смилевски во својот фокус ја става подготвеноста на студентите за работа уште од првиот работен ден. Затоа е креирана програмата за теренска студентска пракса која на студентите им овозможува континуирано да ги посетуваат партнерските организации на БАС.

Факт што ја потврдува успешноста на моделот на пракса е тоа дека над 80% од дипломираните студенти се вработени, а дел од нив за помалку од една година имаа добиено унапредување на подобра работна позиција.

Од направеното истражување се согледува дека студентите користат голем дел од знањето и вештините стекнати на пракса, се спремни за работа веднаш по дипломирањето и прават одлична комбинација на теоријата и праксата, а со тоа придонесуваат за компанииската конкурентност.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Смилевски Ц. (2009): Менторство за теренска студентска практика; Скопје: БАС
2. www.bas.edu.mk
3. <http://biznis101.com/razvivaj-biznis/promeni-vo-biznisot/348-dali-praktikanskata-rabota-vo-vasata-kompanija-mozhe-da-vlijae-na-uspesnosta-na-vasata-kompanija.html>

МЕНАџМЕНТ ТАКТИКИ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ ПРОФИТ СО ПРИНЦИПИ

UDK 005.21

М-р Јасмина Велевска

Менаџер, ДОО ДРВОМОНТ – ПРИЛЕП

jasmina_velevska@hotmail.com

Проф. д-р Нада Секуловска

АПСТРАКТ

Како компаниите би оствариле профит во денешно време? Одговорот е едноставен и гласи прифаќање нови правила на игра. Целокупното бизнис окружување е многу комплексно, опкружено со многу опасности, нови правила и секако нови можности. Во денешно време на бизнисот му треба нов и проширен концепт на бизнис лидерство. Најуспешни и најконкурентни компании би биле тие кои ја комбинираат посветеноста кон профитабилноста со посветеноста кон општественото добро. Многу компании остваруваат профит со принципи поставувајќи јасни цели и менаџмент потреби, и во својот бизнис план ги имплементираат сите форми на интерни и екстерни фактори – етички, социјални, политички и финансиски фактори.

Многу мултинационални компании и врвни менаџери веруваат дека најдобар начин да се оствари профит и конкурентска предност е со спасување на светот. И погодете што? Можеби се во право. Девизата победникот зема се повеќе не функционира во денешно време. Нешто што функционира е тимска работа. Ова се некои од тактиките кои мора да се применат со цел да се оствари профит и раст на компаниите.

Како нова менаџмент тактика ќе ги разработиме седумте принципи за постигнување на успех и профит како за компаниите така за општеството. Овие принципи нудат на компанијата рамка за остварување профит и долгорочни вредности за инвеститорите, акционерите, вработените како и градење доверба и вредност за целокупното општество. Тие принципи се: применување на иновациите за остварување јавно добро, ставање на луѓето во центарот, ширење економски можности, поврзување со нови организации, управување во секоја област, практикување супериорно владеење, поставување на целите над профитот.

Клучни зборови: *Менаџмент тактики, профит, принципи.*

ABSTRACT

How can companies realize profits nowadays? The answer is simple and reads: accepting the new rules of the game. The overall business environment is very complex, surrounded by many dangers, new rules and certainly new opportunities. Business nowadays needs a new and expanded concept of business leadership. Most successful and competitive companies would be those that combine commitment to profitability with a commitment to social good. Many companies make profit with principles setting out clear objectives and management needs, and in their business plan implement all forms of internal and external factors - ethical, social, political and financial factors.

Many multinational companies and top managers believe that the best way to make a profit and competitive advantage is saving the world. And guess what? Perhaps they are right. The motto: "Winner takes it all" no longer works nowadays. What works nowadays is teamwork. These are some of the tactics that must be applied in order to make a profit and growth of the companies.

As a new management tactics we will work out the seven principles for achieving success and profits for both -companies and society. These principles offer a framework for company profit and long-term value for investors, shareholders, employees and building trust and value for the whole society. These principles are: the application of innovation to achieve public good, putting people in the center, spreading economic opportunities, connect with new management organizations in each area, practicing superior rule, setting goals over profits.

Keywords: *Management tactics, profit, principles.*

ВОВЕД

Многу компании во развиените како и во неразвиените земји се на прагот на голема трансформација. Светската економска криза донесе јавна недоверба во целокупниот економски систем. Принципите по кои дотогаш се раководеа компаниите за остварување профит се променија. Се отворија нови можности за водење на бизнис, ера во која бизнис успехот нема да се мери само со поимите производ, процес на производство и профит. Иако без нив неможе да успее ни една компанија сепак на ова ќе се додадат етичките, социјалните и општествените фактори за бизнис успехот да биди комплетен. Менаџмент тактиките кој ќе ги образложиме подолу се рамка на секоја компанија за применување на новите правила на игра во правец на враќање на довербата кај потрошувачите и градење на конкурентски предности и долгорочни можности за раст и развој незаборавајќи го фактот за допринесување кон подобар свет и остварување профит.

МЕНАџМЕНТ ТАКТИКА ЗА ПОСТАВУВАЊЕ НА ПРИНЦИПИТЕ ВО ПРАКТИКА

Во изминативе години концептот на водење на бизнис драстично се промени. Многу е тешко за компаниите да опстојат во окружувањето на 21 век, во окружување во кое има многу ризици и нови можности и да обезбедат профит и конкурентски предности во иднина. Неуспехот може многу лесно да дојде поради недоволно знаење како да се искористат новите можности а ризиците да се претворат во предности. Неоспорни се промените како во надворешното така и во внатрешното окружување на секое претпријатие во денешно време. Одредени принципи мора да се почитуваат доколку се сака да се оствари профит, раст и развој за компаниите. Ова подразбира воведување на нови технологии поефективни производни системи, помалку исцрпување на природните ресурси, нова рамка за користење на природните богатства, подобар менаџмент на знаење, нови ценовни механизми. Бизнисот мора да се менува и да ги искористува новите можности кои доаѓаат од промените .Овие принципи ги поттикнуаа многу лидери на познати бизниси во одбрамбена улога што придонесува за промена на целокупниот начин на размислување и водење на бизнисот. Овие сите принципи со еден збор се нарекуваат “ совршена бура”. Бизнисмените мора да се соочат со оваа совршена бура и да ги водат своите бизниси со нов компас.

Успешни компании во иднина би биле тие кои се фокусираат на креирање вредност за акционерите како и општествена вредност, преку комбинирање на економските можности со етичките, социјалните и природните можности. Како и градење на транспарентни и доверливи односи помеѓу сите учесници во бизнис кругот. Успехот компаниите си го зацврстуваат преку следење на променетите “правила на игра”. Економските, политичките и технолошките трендови ги менуваат социјалните очекувања, регулациите како и пазарните услови. Со тоа се менува целиот концепт на поставување конкурентски предности. Променетите правила на игра формираат нов сет на бизнис ризици и можности. Емпириските показатели покажуваат позитивна релација помеѓу компаниите кои применуваат добро етичко, управувачко, социјално и општествено работење и остварувањето на профит, компании кои инвестираат значително менаџмент знаење и пари во развивање на нови пристапи и технологии.

Новите принципи за остварување на профит мора да ги прифаќаат сите учесници во бизнис кругот и тоа:

Инвеститорите од мултимилionерските институции како и малите инвестирачки компании, бараат поголема корпоративна транспарентност и одговорност. Тие се уште очекуваат добри финансиски перформанси но исто така се залагаат за чесност и потенцирање на вредностите на извршните тела во компанијата. Акционерите се повеќе се активираат и нивните инвестиции се општествено одговорни и ги пратат трендовите на зелената економија. Тоа е со цел да се направи подобар свет за сите.

Купувачите се уште бараат квалитет и добра вредност на производите и услугите за парите кои ги трошат. Но сега тие сакаат да знаат како се произведуваат производите и како се третираат вработените и околината во тој процес на доставување на производите и услугите до крајните потрошувачи.

Вработените поготово младите и амбициозни кадри бараат подобар баланс на работата и животот како и професионално напредување. Тие се уште се мотивирани од добрата плата и бенефициите, но се повеќе сакаат да работат во средина каде се мотивирани, почитувани и каде се слуша нивното мислење и знаење. Кога не постојат вакви услови лојалноста на вработените опаѓа по дифолт.

Владата во многу земји е насочена кон приватниот сектор со цел да им се помогне при решавање на јавните и општествени проблеми. Од решавање на социјалните и општествените проблеми па се до решавање на проблемите врзани со националната безбедност и тероризмот, дрогата како и перењето на пари. Со еден збор борба против црната економија. Тие се уште ги регулираат бизнисите преку даноците и другите регулаторни политики. Но се повеќе се залагаат за вклучување на бизнис корпорациите во производство на производи и услуги за јавни цели.

Медиумите се основи двигатели на секоја бизнис практика. Тие се уште ги следат финансиските резултати, но во денешно време се повеќе се осврнуваат позади официјалните бројки, истражуваќи и поставуваќи прашања. И се повеќе обајвуваат статии за етички, социјални и општествени неуспеси. Како резултат на енормно големиот капацитет за комуникација преку интернетот и глобалните медиуми, вестите за корпоративното однесување можат да влијаат врз намалување или зголемување на репутацијата на компанијата и препознатливоста на брендот. Тие можат еден локален проблем преку ноќ да го претворат во глобална јавна криза.

Јавноста се повеќе се интересира за зголемувањето на политичката моќ и влијанието кое го имаат големите бизниси, со еден збор се интересираат за начините на кои тие работат. Тоа го прават со поставување на многу прашања на кои бараат одговори. Што големите бизниси прават за глобалните проблеми со кои се соочува земјава? Кој ја контролира моќта на големите бизниси? На кого одговараат големите бизниси?

СЕДУМ СТРАТЕГИИ ЗА УСПЕХ НА КОМПАНИИТЕ

Прва стратегија – Иновации насочени кон општото добро

Можноста да се претвори една идеја во профитабилно решение е водечко нешто кон успешен бизнис. Иновациите се крвотокот на секоја компанија за остварување конкурентски предности, креирање на вредност и постојан раст. Компаниите ја разбираат потребата за интеграција на етичките, социјалните, општествените и природните размислувања во процесот на иновации и напорите за истражување и развој. Меѓутоа квалитетна и квантитетна иновација која му треба на светот да просперира нема да се случи без смисла за претприемништво, инвестиции од приватниот сектор, способности, технологии, фондови, информациона мрежи, ефектите како и регулаторните политики на владите да ги решат предизвиците како глобалното затоплување и се поголемата сиромаштија и искористување ненаменско на природните ресурси.

Има многу иновации кои би допринеле за општеството и природата но и би допринеле за остварување на финансиски резултати за компанијата.

1. Подобрување на суштината на бизнис стратегиите
2. Инвестирање во јавни претпријатија
3. Поддршка на институционална иновација
4. Имплементација на систем за поддршка

Втора стратегија – Ставање на луѓето во центарот

Ставањето на луѓето во центарот значи објаснување на квалитетот на врските помеѓу вработените, купувачите, бизнис партнерите, инвеститорите, локалните партнери, работниците низ синџирот на снабдување како и другите луѓе кои помагаат за успехот на претпријатието или помагаат низа процесот за раководење.

Потребни мерки за осигурување дека работењето на компанијата нема негативни ефекти туку има позитивни ефекти врз здравјето на луѓето, безбедноста, квалитетот на живот, нивното учество во успехот на компанијата, како и нивниот личен развој и потенцијал.

За да биде успешна стратегијата на поставување на луѓето во центарот на секоја компанија мора да се земат во предвид следниве работи:

1. Идентификување на клучните инвеститори и откривање што им е битно
2. Разбирање на значењето на човековите права
3. Заштита на здравјето на вработените, безбедноста при работа и квалитетот на живот
4. Овозможување на луѓето да партиципираат во структурата и успехот на компанијата
5. Зголемување на потенцијалот и вештините на вработените преку процес на постојано учење и развивање на разноликоста

Трета стратегија – ширење на економските можности

Најдобрата инвестиција која секој бизнис треба да ја направи за да креира и одржи долгорочен раст е да ги проширува економските можности. Ова овозможува да се воспостават подобри односи меѓу сите учесници во бизнисот како и да се створат бизнис можности за воведување на нови производи и услуги на нови пазари. Економските можности се шират преку синџирот на добавувачи, преку креирање на нови работни места, инвестирање во развојот на малите претпријатија, помагање на општеството да си изгради свои економски предности, поддршка на образованието и развој, преку пристап кон нови работни места, образование, обуки, финасирање, технологии.

Ширењето на економските можности подразбира:

1. Креирање на можности за вработувања.
2. Инвестирање во развој на мали претпријатија
3. Помагање на неразвиените општества да изградат свои економски предности
4. Промовирање на иницијативата за Е- вклучување
5. Поддршка на образованието и развојот

Четврта стратегија – Вклучување во нови партнерства

Компаниите денеска ги ценат систематската природа на врските помеѓу бизнисот, владата, сојузите, невладините организации, културните институции, општеството како и природата. Претпријатијата се прилагодуваат брзо на околностите и постојано ги рекреираат партнерствата со цел да се оствари раст и развој на пазарот. Сојузите се клучот за поврзување на бизнис лидерите, владата како и граѓанските лидери во заеднички напори со кои може да се

постигне подобро искористување на ресурсите, подобра економска ефикасност како и зголемување на политичката легитимност сето тоа адресирано кон јавниот интерес.

Вклучувањето во нови партнерства опфаќа:

1. Градење на сојузи со кои би се зголемиле шансите за да се постигнат бизнис целите.
2. Градење на сојузи за зголемување на филантропијата.
3. Користење на сојузите за оформување на прогресивна јавна политика
4. Фокусирање на целите, процесите и прогресот.

Петта стратегија – Да се биде упатен во целокупното управување

Успешните компании се упатени во целокупното управување на компанијата. Тие учествуваат во имплементирањето на менаџмент структурите, системите и алатките за да се постигат одлични резултати во етичките, социјалните, општествените и финансиските свери. Компаниите поставуваат јасни цели и ригорозни мерки за управување и постигнување на целите и приврзаност на јавноста кон постигнување на целите. Компаниите не покажуваат само корпоративна ефективност, туку креираат рамка за финансиска стабилност а со тоа поставуваат основа за зголемена доверба помеѓу компанијата и инвеститорите.

1. Постигнување на посветеност почнувајќи од врвот на раководството на компанијата
2. Поставување на јасни цели
3. Известување на јавноста за прогресите
4. Посветување кон постојано учење

Шеста стратегија – Практикување на супериорно управување

Во вакво турбулентно окружување компаниите се соочуваат со променети социјални очекувања, нови владини регулации како и волонтерска иницијатива од индустрискиот сектор. Супериорното управување е дефинирано како целосна легитимност и потполно прифаќање од инвеститорите и акционерите. Тоа подразбира потоплна транспарентност на компанијата, ликвидност, интегритет како и независност во сите клучни свери корпоративното управување, етичкото, социјалното, финансиското како и општествено. Со супериорното управување се осигура транспарентноста и некорумпираноста помеѓу бизнисот и владите, кое се нарекува јавно управување.

1. Зацврстување на бордот на директори
2. Имплементирање на системите за да се осигура интегритет
3. Соработка за да се зголемат индустриските стандарди
4. Отстранување на корупцијата и поткупот
5. Вклучување транспарентно во политичките процеси

Седма стратегија – Поставување на целта над профитот

Целта на секоја компанија е производство на производи и услуги кои ги задоволуваат потребите на купувачите а преку тоа остваруваат профит. Заедно принципите , вредностите и целта се основни работи за кои се залага секоја компанија дури и кога понекогаш тоа завршува со конкурентски недостатоци, пропуштени можности како и зголемени трошоци.

1. Поврзување на зборовите со акција
2. ”Врзување “ на вработените за компанијата
3. Учење од аутсајдери
4. Поседување храброст за признавање на поразите и грешките
5. Нагласување на вредноста и целите дури и во тешки времиња

6. Градење одговорни системи

ЗАКЛУЧОК

Бизнис лидерите се соочуваат со комплексни економски предизвици, политичка несигурност како и променети општествени и социјални очекувања. Во услови на економска несигурност, зголемена конкурентност, зголемен притисок за остварување на профит и вредност за акционерите, голем меѓународен ризик и несигурност на сцена стапуваат бизнис лидерите и нивните компании со нови тактики за зголемување на оперативната ефикасност, намалување на трошоците, зголемување на продуктивноста, квалитетот, задоволување на потрошувачите, иновации поголема транспарентност, интегритет како и зголемување на соработката помеѓу лидерите во приватниот сектор и јавните авторитети. Компаниите мора да покажат и докажат дека се општествено ориентирани. Неможе и не ни треба да се очекува од бизнисот да ги реши сите економски и општествени проблеми во светот. Компаниите не може да ги решат глобалните дилеми, националниот тероризам и сиромаштијата.. Дејствувајќи заедно со владите и јавните организации, компаниите имаат ресурси, технологии, креативност, комуникациски мрежи како и вештини за решавање на проблемите, се со цел производство на производи и услуги кои може да го подобрат животот на луѓето а во исто време намалување на штетното влијание врз околината. Со тоа компаниите би пробале да го направат светот подобро место за живеење а да останат профитабилни и конкурентни.

Компаниите и доколку се раководат и ги применуваат овие стратегии немаат гаранција дека би оствариле профит. Нема едноставно решение за тоа во вака комплексен свет во кој се се менува. А да не се прави ништо е најголем ризик. Меѓутоа со овие тактики би се понудила можност за инспирација на бизнис лидерите да направат избор и да пробаат да ги применат овие тактики во своите компании и така можеби би оставиле профил и раст.

ИСКУСТВЕНОТО УЧЕЊЕ И ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ НА ЛИНИСКИТЕ, ОПЕРАТИВНИТЕ И СТРАТЕГИСКИТЕ МЕНАџЕРИ

UDK 005.963.1-057.17

Виш пред. м-р Тони Соклевски

Бизнис академија Смилевски- БАС

sokle2000@yahoo.com

АПСТРАКТ

Незадоволителните резултати во работењето на повеќето производствени и услужни организации во Македонија, покрај другото, се должи и на несоодветното менаџирање на човечките ресурси по однос на компетенциите и работните однесувања потребни за ефикасно и ефективно извршување на организациските стратегии.

Основен недостаток на организациите во Р. Македонија е непостоење функционален систем за професионален развој дури и во услови кога организацијата има развиени и дефинирани конкурентни стратегии, а и пошироко во рамките на општото опкружување, како и нивната недооформената хиерархиска структура.

Всушност, организациите се соочуваат со проблем кој се дефинира како: несоодветен пристап кон сите нивоа на менаџмент, изразен преку недостаток на компетентни назначени линиски, оперативни и врвни менаџери, што доведува до непрофесионално извршување на работните задачи.

Токму во овој труд дадени се применливите аспекти на искуственото учење, научените лекции и освртот на импликациите кои се јавуваат при професионалниот развој на менаџерите на сите нивоа во производствените и услужните организации во РМ.

Клучни зборови: *Искусствено учење, професионален развој, менаџери.*

ABSTRACT

Unsatisfactory results in the operation of most manufacturing and service organizations in Macedonia, among other things, due to the inadequate management of human resources in terms of competencies and work behaviors required for efficient and effective execution of organizational strategies.

Basic lack of organization in the Republic of Macedonia is no functioning system for professional development, even in circumstances where the organization has developed and defined competitive strategies, and the wider context of the environment, as well as their incomplete hierarchical structure.

In fact, organizations are faced with a problem which is defined as: inadequate access to all levels of management, expressed through lack of competent designated line, operational and top managers, leading to unprofessional performance in work tasks.

Some macedonian businessmen who formed private companies since the start of the transition process, often tend to fall into a trap when the growth of the firm exceeds their managerial and human capacity and then have trouble delegating responsible tasks to someone else, believing that no one would/could do the job as they would have done. All successful companies that bring new investment, open new product lines require the introduction of an operating manager, a man who will take care of the organization and successful execution of the current work and will establish a qualitative relationship with the line management in the organization.

It is in this work are applicable aspects of experience based learning, lessons learned and review the implications that arise when the professional development of managers at all levels in the manufacturing and service organizations in the Republic of Macedonia.

Keywords: *experiential learning, professional development, managers.*

ВОВЕД

Бизнисот претставува претворање на сировините, енергијата, трудот и другите ресурси (пари, информации) во производи што се потребни на пазарот. За одвивањето на тој процес се грижат стручни лица. Но, трансформацијата на ресурсите не може да се одвива само со учество на стручњациите за определени работни активности, иако тие се обучени за своите задачи. Некој треба да ги согледува потребите на пазарот, друг да го надгледува одвивањето на работните постапки на вработените, трет да се грижи за обезбедување и тек на парите.

Сите оние кадри коишто се занимаваат со активностите за насочување на работните задачи кон поставената цел, се именуваат како менаџмент на бизнисот. Улогата на менаџментот е да се грижи влезните ресурси што порационално да се насочат кон добивање на потребните производи, услуги и обезбедувањето профит. Притоа, менаџментот постојано го следи работниот процес, грижејќи се за стандардите на работењето. Така се донесуваат и спроведуваат одлуки што го прават процесот порационален: поквалитетните производи и услуги, помали трошоци и задоволни вработени и сопственици на капиталот.

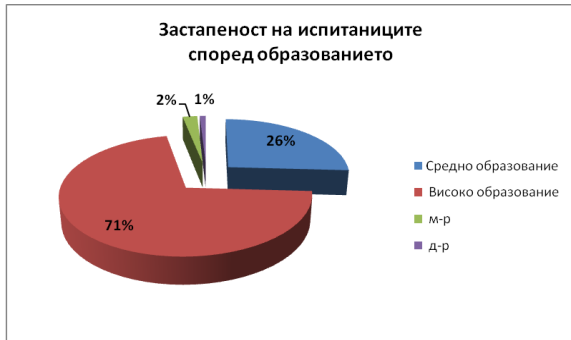
Нивото на менаџментот го детерминираат целите на организацијата. Практично, за секое ниво постојат определени и соодветни цели. На нивото на топ менаџментот се утврдуваат целите на организацијата, на средното ниво се определуваат целите на одделните сектори, а на првото ниво на менаџери се поставуваат работно ориентираните цели. Исто така и менаџерските функции не се со идентична застапеност на сите нивоа. Додека за врвниот менаџмент планирањето е поизразено, “слегувајќи” по пирамидално-хиерархиската структура се намалува неговата застапеност. Обрато пак, контролната функција за врвните и средните менаџери е со еднакво значење, додека на првата линија на менаџери е со поголемо значење.

Најчесто работата на менаџерите се организира според функцијата, така што префиксот што е додаден го означува подрачјето на активност во која менаџерот се специјализирал, како на пример: производен менаџер, маркетинг менаџер, кадровски менаџер, менаџер за набавка, менаџер за односи со јавноста и сл.

ДИЈАГНОЗА НА МОМЕНТАЛНАТА СОСТОЈБА НА ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ НА МЕНАѢЕРИТЕ ВО РМ

Со цел да се даде покомплетна слика на потребата од професионалниот развој и знаењето на искусвеното учење на менаџерите анкетирани беа над 200 ипитаници (**топ менаџери, оперативни менаџери и линиски менаџери**).

Од анализата на резултатите добиена е комплетната слика на образованието и на стажот на сите овие менаџери од над 30 фирми во РМ со државна и приватна сопственост и со производна или услужна дејност.



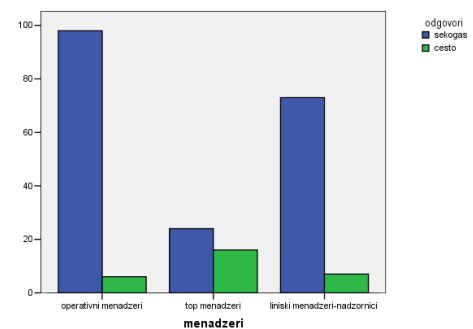
Нивната застапеност според позицијата во фирмите е следната:



За потребата од **перманентно професионално усовршување** скоро сите менаџери одговориле дека им е потребно секогаш и често, што наведува на неговото курцијално значење во севкупната организациска поставеност помеѓу потребите и можностите.

menadzери * odgovori Crosstabulation

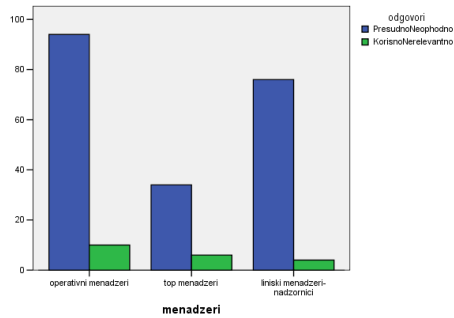
			odgovori		Total
			sekoгas	cesto	
menadzери	operativni menadzери	Count	98	6	104
		Expected Count	90,5	13,5	104,0
	top menadzери	Count	24	16	40
		Expected Count	34,8	5,2	40,0
	liniski menadzери-nadzornici	Count	73	7	80
		Expected Count	69,6	10,4	80,0
Total		Count	195	29	224
		Expected Count	195,0	29,0	224,0



Колкуе значајно искуственото учење за успешноста на менаџерите потврдува и факотот што 90% од нив сметаат дека е пресудно и неопходно, а само 10% нерелевантно.

menadzери * odgovori Crosstabulation

			odgovori		Total
			Presudno Neophodno	Korisno Nerelevantno	
menadzери	operativni menadzери	Count	94	10	104
		Expected Count	94,7	9,3	104,0
	top menadzери	Count	34	6	40
		Expected Count	36,4	3,6	40,0
	liniski menadzери-nadzornici	Count	76	4	80
		Expected Count	72,9	7,1	80,0
Total		Count	204	20	224
		Expected Count	204,0	20,0	224,0



ПРЕДЛОГ РЕШЕНИЈА И ПРЕПОРАКИ

- Компаниите да ги прилагодат менаџерските нивоа според обемот на човеките ресурси и бројот на работни задачи.
- Компаниите перманентно да ги подобруваат вештините и компетенциите на менаџерите со екстерни и интерни обуки, а при тоа да ги црпат знаењата и вештините од искусственото учење.



Сл.1: Заедничкото влијание на искусственото учење и професионалниот развој врз компетенциите на менаџерите

- Воведување на оперативен менаџер, човек кој ќе се грижи за организирање и успешно извршување на тековната работа и ќе воспостави квалитативна врска со линискиот менаџмент во организацијата.
- Некои од македонските бизнисмени, кои што формирале приватни компании откако започна процесот на транзиција, често знаат да паднат во стапица кога растот на фирмата го надминува нивниот менаџерски и човечки капацитет и потоа имаат проблем да делегираат одговорни задачи на некој друг, сметајќи дека никој не би можел да ја заврши работата онака како што тие би ја завршиле. Дури и да донесат

одлука да назначат оперативен менаџер, секогаш гледаат тоа да биде личност која и претходно работела во компанијата и која искусно учела.

- Организациите не се наоѓаат секогаш во иста, па ниту во приближна состојба. И тие, како и живите организми, имаат најразлични фази на нивното егзистирање. Поради тоа во различни периоди од нивното постоење им требаат различни типови на менаџери со различни компетенции и различни атрибути, како и менаџери кои континуирано професионално се усовршуваат.

ЗАКЛУЧОК

Менаџерите на повисоко ниво ги извршуваат следните активности: избори на вистински луѓе за работите, се грижат за координирање на работата, пробиваат нов начин за вршење на работите, размислуваат за можностите, изразуваат задоволство за добра работа, оценување на извршувањето, охрабрување да започнат со нови активности, дозвола на другите да работат на начин на кој тие мислат дека е најдобар, партиципација во општинските активности, планирање на времето, развивање на разбирањето. За разлика од нив, менаџерите на секторите (одделенијата) поминуваат повеќе време на следните функции: пресретнување на роковите, внимание на производството, нагласување да се биде прв на конкурентската група, одлучување за тоа како работата да се изврши, грижа групата да работи со полн капацитет. Праксата покажува дека следните менаџерски активности се сметаат за најважни: планирање, организирање, делегирање, иницијатива, комуницирање, односи со другите, користење интеграција, развивање на луѓето и други функции.

Искусственото учење на менаџерот го прави личност која најквалитетно ќе ги оствари целите на тоа претпријатие со напорот на другите луѓе. Од оваа гледна гледна точка, менаџерите примарно работат со луѓето, а не со физичките ресурси. Постоенето на определени позиции имплицира потреба од најразлични вештини и улоги како предиспозиции кои се потребни за успешно извршување на задачите од најразлични менаџерски нивоа, заради тоа неопходен е нивен континуиран професионален развој.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Соклевски Тони, *Основи на менаџмент*, БАС, Скопје, 2008.
2. Soklevski Toni, *Compenences of operation managers*, Globalization challenges and the social – economic environment of the EU, Novo mesto, Slovenia, 2012.
3. Peter Draker, *Managing in the Next Society*, New York: Truman Talley Books/St. Martin's Press, 2002.
4. Raven, J., & Stephenson, J. (Eds.). *Competency in the Learning Society*. New York: Peter Lang, 2001.

МЕНАЦИРАЊЕ НА ТРАДИЦИОНАЛНИ АНСАМБЛИ -ПОТРЕБА И ПРЕДИЗВИК-

UDK 005:[793.31:061.23

Валентин Соклевски

НУ Центар за култура, Битола

vsoklevski@gmail.com

АПСТРАКТ

Човекот, во рамките на цивилизацискиот развој, создава вредности, кои во текот на времето се валоризираат, при што се дефинира светското културно наследство. Тоа, според своите карактеристики, се дели на материјално и духовно.

Традиционалните игри и песни се дел од духовното културно наследство. Во Македонија, тие вообичаено се пренесуваат од генерација на генерација, во средината во која што се живее и работи. Од половината на XX век дојде до израз зачувувањето и пренесувањето на културното наследство во фолклорните групи и ансамбли. Во рамките на својата дејност тие организираат и реализираат процес на собирање, едукација и презентација на традиционалните вредности. Праксата покажа дека овие асоцијации одиграа огромна улога во зачувувањето на традицијата, ја истакна оправданоста од нивното постоење и потребата државата да вложува во нивната работа и развој.

Промената на системот и транзицијата на општеството, доведе до намалување на финансирањето од страна на државата и до затворањето на работните места кои егзистираа во најдобрите ансамбли, при што се јави процес на намалување на нивниот број. Денес голем дел од ансамблите, имаат нестабилни извори на финансирање и недостиг на адекватен раководен и стручен кадар.

Со оглед на значењето на нивната дејност, нужно е потребно менаџирањето на ансамблите да се подигне на повисоко ниво и да се адаптира на новите општествени услови. Тоа треба да се темели на современа организациска и раководна структура, со имплементирање на лобирањето и маркетингот како дел од основните алатки за остварувањето на стратешките финансиски цели кои ќе овозможат стручно и уметничко надоградување.

Клучни зборови: *Културно наследство, менаџирање, традиционален ансамбл.*

ABSTRACT

In the framework of the development of civilization, man creates values which over time are valorized and define the world cultural heritage. According to its characteristics, cultural heritage is divided into material and spiritual.

Traditional dances and songs are part of the spiritual cultural heritage. In Macedonia, they are usually carried over from generation to generation, in the environment in which people live and work. Since the second half of the twentieth century came to the fore the preservation and transfer of cultural heritage in folk groups and ensembles. As part of the activities they organize and carry out the process of collecting, education and presentation of traditional values. Practice has shown that these associations have played a major role in preserving the tradition, and pointed out the justification of their existence and the need for the state to invest in their work and development.

Change of the system and the transition of society, lead to reduce state funding and the closing of jobs that existed in the best ensembles, which lead to a process of reducing their number.

Today most of the ensembles have unstable sources of funding and lack of adequate managerial and professional staff.

Given the importance of their work, it is necessary the managing of the ensembles to rise to a higher level and to adapt to new social conditions. It should be based on modern organizational and management structure, with the implementation of the lobbying and marketing as part of the basic tools for the achievement of the strategic financial goals that will enable professional and artistic upgrading.

Keywords: *cultural heritage, management, traditional ensemble.*

ВОБЕД

Човекот во рамките на својот цивилизациски развој создавал и создава вредности кои што се резултат на неговиот начин на живот, како и на неговиот творечки и креативен дух. Во текот на вековите, човековите дела минувале низ различни критериуми, при што, природно или присилно, еволуционо или револуционо, се извршила нивна селекција. Како резултат на тоа, денес светот има за наследство безброј историски, археолошки, етнологски, архитектонски, уметнички, социолошки, научни како и други вредности, кои ги дефинираме како светско културно наследство.

Културното наследство според своите карактеристики можеме да го поделиме на материјално (движно и недвижно) и нематеријално односно духовно културно наследство. Во нематеријалното односно духовното културно наследство спаѓаат: фолклорните добра, јазикот и топонимите. Во рамките на фолклорните добра се: обичаите, обредите, танците, игрите, песните, музичките дела, приказните, преданијата, легендите, народните умотворби, гатанките, занаетите, вештините и другите изрази од областа на духовната култура (Закон за заштита на културно наследство, 2004).

Традиционалната игра и песна, како значаен дел од духовното културно наследство во Македонија, вообичаено се пренесувало од генерација на генерација во рамките на традиционалните начини на пренесување кои се практикувале во потесното семејство, родот, селото, градот, односно во средината во која што се живее, работи и егзистира. Со векови соборите, славите, седенките, обредите, обичаите, биле повод и место каде што традиционалната песна и игра се практикувала и се пренесувала од генерација на генерација. Таквата пракса, во видоизменет облик и содржина се практикува парцијално и денес, меѓутоа со намален обем на традиционални, а со зголемен обем на содржини од современата култура, игра и песна.

Од средината на минатиот век во Македонија дојде до израз негувањето, зачувувањето и пренесувањето на културното наследство и неговото живо егзистирање во аматерските КУД, фолклорните групи и ансамбли.

Праксата во изминатиот период покажа дека овие здруженија на граѓани фактички одиграа огромна улога во заштитата, пренесувањето и живото егзистирање на традиционалните игри, песни и обичаи, како дел од духовното културно наследство, а и во зачувувањето на народните носии и автентичните изворни инструменти, како движно односно материјално културно наследство.

Тука би ги издвоил групите и ансамблиите кои не се впуштија во безкритериумска обработка и така наречена стилизација, туку се задржаа на вистинските автентични традиционални вредности. Таквите ансамбли станаа жаришта на едукација, своевидни традиционални лаборатории во кои што се чуваат и живо егзистираат вистинските традиционални духовни вредности и се заслужни за тоа што го имаме зачувано до денес.

Во последните неколку години, како генератори во зачувувањето и живото егзистирање на традиционалните песни и игри, се јавуваат Насоката за традиционална песни и игри при ДМБУЦ „Илија Николовски Луј“ како и Одделот за етнокорологија на Факултетот за музичка

уметност при Универзитетот „Гоце Делчев“ во Штип, од каде што веќе се продуцираат кадри кои во иднина би дале директен придонес во оваа сфера.

Се додека традиционалните игри и песни се дел од човековото секојдневие тие се живи и егзистираат, односно се чуваат, се пренесуваат, природно се заштитиуваат и надоградуваат. Оној момент кога тоа културно наследство ќе се префрли од секојдневието во музеите и архивите, тогаш тоа ја изгубило битката со современиот начин на живот и со туѓите влијанија и се преселило во историјата.

ОСНОВНИ ПОИМИ – КЛУЧНИ ЗБОРОВИ

1.1 Традиција

Поимот **традиција** (Illustrated English Dictionary Oxford,2004) произлегува од латинскиот збор *tradition* и означува литературни, артистички, обичајни и други вредности кои се базираат на искуство и практика. Исто така може да се дефинира и како движење на верувањата или обичаите од една генерација на следната генерација (Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English, 1998).

1.2 Фолклор

Поимот **фолклор** (Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English, 1989) произлегува од зборовите *folk* што генерално кажано означува народ и *lore* што означува учење или сфаќање (knowledge) од минатите времиња. Односно во буквална смисла на зборот би значело *народно знаење*. Во основа изразот *фолклор* се употребува за традиционални верувања и различни видови на народно творештво и култура и тоа од областа на танцот, музиката, уметноста, книжевноста и други сегменти.

Науката која го проучува фолклорот се вика фолклористика и датира од предромантизмот и романтизмот.

1.3 Традиционални игри – народни ора

Традиционалните игри – народните ора како и песните се значаен сегмент во духовното културно наследство на секој народ. Тие се средство за изразување, комуникација, интеграција, социјализација и се важен елемент за дефинирање на одредена култура.

Етимолошки, зборот „**оро**“ произлегува од грчкиот збор „хорос“, што означува кружна варијанта на играње (Јаневски, 2010).

Тихомир Џорџевич (1907) под **орски игри** подразбира игри во кои тежнението за игра се покажува така што телесните движења се наменети за изразување на човековите чувства за убаво и затоа некои орската игра ја нарекле „поезија на телесните движења“.

Михајло Димовски (1996) го дефинира **орото** како основна форма во кое играорците се поврзани еден до друг како синцир, имаат исти движења и се движат најчесто во отворен круг во десно.

1.4 Менаџмент

Поимот **менаџмент** - **management** (Illustrated English Dictionary Oxford,2004), произлегува од англискиот зборот **manage** и меѓу другото означува процес на управување, организирање, регулирање, ракување, а **the management** (Англиско – Македонски речник, Топер, 2000) означува управа, дирекција.

ТРАДИЦИОНАЛНИ – ФОЛКЛОРНИ ГРУПИ И АНСАМБЛИ

2.1 Поим, формирање, развој

Под поимот фолклорна група односно традиционален ансамбл, се подразбира непрофитно здружение на граѓани кои се занимаваат со процес на подготовка и реализација на сценска презентација, пред сè на традиционална музика и игра, како и на така наречени обработени, односно стилизирани содржини инспирирани од традиционалните културни вредности.

Процесот на формирање на фолклорни групи и ансамбли, односно културно уметничките друштва во Македонија, започна во период пред, а особено се разви по Втората светска војна, кога во скоро секое населено место во Република Македонија се формираа групи и ансамбли.

Невидениот ентузијазам и желба за негување и презентација на традиционалните културни вредности, доведе до одржувањето на двата фолклорни фестивали во Битола и Штип на 11 октомври 1947 година, на кои што се претставија преку 1000 играорци и инструменталисти, членови на групи од сите етно региони на Македонија.

За жал, тие фестивали беа укинати, односно не продолжија во континуитет, така да се јави период во кој што голем број од тие групи, особено во помалите населени места, кои ги негуваа традиционалните вредности, оставени сами на себе, без стручна помош, без потребните финансиски средства, започнаа да замираат. Продолжија да егзистираат групите и ансамбли во поголемите населени места кои својот репертоар го насочија кон обработените, така наречените стилизирани фолклорни содржини.

На тој начин, делови од традиционалните содржини беа оставени на заборавот, а дел станаа предмет на авторска обработка, стилизација и надоградба. Во такви услови се јави опасност од дисконтинуитет во процесот на живо егзистирање на традиционалната игра и песна.

Констатирајќи ја потребата од нов чекор во заштитата на живото егзистирање на традиционалните вредности, на иницијатива на група на стручни лица, ентузијастички, во 1971 година се формира Републичкиот фестивал на народни песни и игри „Илинденски денови“ Битола со единствена цел да биде место, сцена, каде што ќе се презентира, афирмира, документира, анализира и рецензира традиционалната игра и песна. Фестивалот со својот концепт и со инволвираноста на стручни лица, етнологзи, етномузиколози, музичари, даде нов импулс во развојот на групите и ансамбли кои ги негуваа традиционалните вредности.

Во периодот до деведесеттите години од минатиот век фолклорните групи и ансамбли на некој начин воглавно беа координирани од Културно просветната заедница на Македонија, а потоа од Министерството за култура на Република Македонија. Од средината на деведесеттите години од XX век функционира и СОФАМ - Сојузот на фолклорни ансамбли на Република Македонија, во кој што се организирани дел од фолклорните групи и ансамбли од Република Македонија.

2.2 Класификација на групите и ансамблиите врз основа на репертоарната политика

Врз основа на репертоарната политика, фолклорните ансамбли во Република Македонија можат да се класифицираат во две групи и тоа:

ансамбли кои воглавно на репертоарот негуваат обработени, односно така наречени стилизирани фолклорни содржини инспирирани од традиционалните,

ансамбли кои негуваат традиционални игри и песни, односно така наречени изворни, односно автентични фолклорни содржини.

2.3 Културни добра во фолклорните ансамбли

Секој ансамбл, група или КУД, врз основа на своите темелни поставки и цели, третира, негува, односно располага со делови од следните видови на културно наследство: духовно културно наследство: репертоар составен од традиционални игри, песни, музички содржини, обичаи, обреди и слично, материјално културно наследство: носии, делови од носии, предмети, инструментариум, предмети - реквизити кои ги користат при сценската презентација, видео, фото, фоно и архивски материјали.

Сите наведени културни добра имаат своја вредност и значење кои ги дефинираат овластени институции од областа на културното наследство.

2.4 Парцијална анализа на работата на фолклорните ансамбли

За да се направи детална и веродостојна анализа на работата на фолклорните ансамбли потребно е посебно научно истражување. Во оваа прилика само би акцентирал одредени добри страни, како и слабости, кои се забележани од личното искуство добиено при работата и комуникацијата со фолклорните ансамбли.

2.4.1 Добри страни

Фолклорните ансамбли ги красат голем број на добри страни, од кои што би ги издвоил социјализацијата на младите луѓе и воопшто на граѓаните, ангажирањето на голем број на членови (популација на граѓани), реализацијата на процес на едукација во областа на традиционалните културни вредности (оро, песна, инструментариум, обичаи, носии и слично) активностите во правец на своевидно истражување, собирање, чување, одржување и презентација на духовното и материјалното културно наследство, афирмирањето на традиционалните вредности во земјата и во светот, живото егзистирање на традиционалните игри и песни.

Сите наведени и голем број на ненаведени вредности, ја покажуваат оправданоста од постоењето на ваквиот тип на асоцијации и потребата да се вложува во нивната работа и развој.

Се разбира ансамблиите имаат обврска секојдневно да ја преиспитуваат својата работа и да се надоградуваат, меѓу другото и во интерес на континуитетот на живото егзистирање на духовното културно наследство.

2.4.2 Слабости

Нормално, како и во сите здруженија на граѓани, организации, институции, така и во фолклорните ансамбли се јавуваат одредени слабости меѓу кои што би ги издвоиле: неадекватен менаџмент во одредени групи и ансамбли, недостиг на стручен кадар (етнокореолози, етномузиколози, етнологзи, академски музичари и слично), дисконтинуитет во работата кај одредени ансамбли, нестабилни извори на финансирање, неадекватни услови за работа, недостиг на стратегија за развој.

Дел од слабостите се од субјективна природа, но голем дел од слабостите се од објективна природа.

МЕНАЦИРАЊЕ НА ТРАДИЦИОНАЛНИ АНСАМБЛИ

Менаџирањето на традиционалните - фолклорните ансамбли е област која е недоволо истражена и анализирана. За некои тоа е маргинална, а за некои е значајна дејност. Факт е дека моментно во Република Македонија, покрај Државниот ансамбл на народни песни и игри на Македонија „Танец“ од Скопје, кој како единствен професионален ансамбл го издвојувам од оваа анализа, само во Скопје и Битола егзистираат преку 20 аматерски традиционални - фолклорни групи, оркестри и ансамбли со во преку 3000 членови (сопствени сознанија). Тоа го поткрепува моето мислење дека менаџирањето на традиционални ансамбли е мошне значајна,

општествено потребна дејност која има своја перспектива доколку се третира стручно и компетентно.

3.1 Минато

Од средината, па се до деведесеттите години на XX век, менаџирањето, односно раководењето и управувањето на Културно уметничките друштва, фолклорни групи и ансамбли имаше свои специфики и карактеристики.

Културно просветната заедница во секоја општина ја следеше, помагаше и координираше работата на друштвата и ансамблиите, а Самоуправната интересна заедница за култура ја финансираше нивната активност.

КУД и ансамбли беа обврзани да доставуваат предлог програми како и извештаи за својата работа до КПЗ односно СИЗ за култура. Во тој период општествено политичката заедница имаше изграден став дека овие асоцијации треба да се финансираат и помагаат. За таа цел покрај КПЗ и СИЗ за култура, работата на друштвата и ансамблиите, материјално и финансиски ја помагаа и тогашните организации на здружен труд односно општествените претпријатија.

За раководни лица претседатели и членови на претседателства во друштвата беа бирани актуелни партиски функционери, носители на јавни функции и директори кои волонтерски ги извршуваа своите функции. Во дел од најдобро рангираните друштва имаше професионално ангажирани стручни лица, уметнички раководители, секретари и административци кои беа финансирани од СИЗ за култура.

Главни задачи на раководните лица на КУД меѓу другото беше: да обезбедат простории за работа, кои што на барање ги добиваа од општината или државните органи без надознада - кирија, да обезбедат опрема, носии, костими, инструменти и други потреби за кои што добиваа средства со годишните програми од СИЗ за култура,

да организираат и реализираат: прием на членови, процес на подготовка на програмата, презентација на подготвената програма, да организираат и реализираат гостувања во Република Македонија (за кои што добиваа превозни средства од организациите на здружен труд) и во странство (кои ги реализираа со финансирање од СИЗ и помош од ООЗТ).

Мошне битно е да се нагласи дека и покрај тоа што општествено политичката заедница даваше голема поддршка за развој на оваа дејност сепак одредени друштва напредуваа заради квалитетното управување и раководење, а одредени асоцијации стагнираа заради слабости во раководењето. Тоа значи дека способностите или слабостите на раководителите беа дел од клучните фактори во развојот на друштвата и ансамблиите.

3.2 Сегашност

Од деведесеттите години на XX век па до денес, во време на транзиција на општествено - политичкиот и економскиот систем во Република Македонија, како во сите сфери на животот, настанаа промени и во сферата на така наречените фолклорни самодејности.

Самоуправните интересни заедници за култура и Културно просветната заедница се укинати, а дел од нивната дејност, пред се' финансирањето на субјектите од областа на фолклорната дејност, ја презеде Министерството за култура на Република Македонија, а во последно време со децентрализацијата на власта и локалната самоуправа односно општините.

Сето тоа доведе и до промена на условите во кои егзистираат и работаат фолклорните групи и ансамбли. Врз основа на новиот концепт на финансирање во културата, Министерството за култура на Република Македонија при крајот на минатиот век го прекина финансирањето на вработените лица во КУД и воведо принцип на финансирање по програма и проекти. Тој принцип на финансирање го прифатија и го практикуваат и единиците на локалната самоуправа односно општините.

Во сферата на стопанството дел од општествените организации на здружен труд се приватизираа, дел се трансформираа во јавни претпријатија, а дел пропаднаа. Тоа доведе до

намалување на финансирањето на ансамблиите врз основа на општествена потреба или одговорност затоа што значаен дел од стопанските субјекти се концентрираат кон сопствениот интерес и опстанок, со исклучок на јавните претпријатија кои продолжуваат со помагање и финансирање но во помал обем.

Од средината на деведесеттите години од XX век функционираат и СОФАМ - Сојузот на фолклорни ансамбли на Република Македонија, во кој што се организирани дел од фолклорните групи и ансамбли од Република Македонија.

Промените на системот доведоа и до промени во структурата на кадрите кои продолжуваат да раководат и управуваат односно менаџираат со фолклорните групи и ансамбли. Така да сега во раководните тела на ансамблиите имаме појава на намалување на бројот на актуелни функционери, директори на јавни претпријатија, а се зголемува бројот на влијателни личности, поранешни функционери и особено поранешни играорци, музичари, активисти и родители на деца кои членуваат во ансамблиите.

Главни задачи на раководните лица на ансамблиите денес се : да обезбедат финансиска стабилност на ансамблот и тоа во најголем дел од самофинансирање, да обезбедат простории за работа, за кои што дел од ансамблиите плаќаат надомест за користење - кирија, да обезбедат ефикасна наплата на чланарина од членовите како значаен сегмент во финансирањето кај многу ансамбли, да обезбедат опрема, носии, костими, инструменти и други потреби, да организираат и реализираат: прием на членови, процес на подготовка на програмата, презентација на подготвената програма, да организираат и реализираат гостувања во Република Македонија и во странство при што за мал дел гостувања кои се од национален интерес партиципира Министерството за култура на Република Македонија, а голем дел од гостувањата се реализираат со самофинансирање.

Променетите услови за работа, неприспособноста на управувачките и раководните лица, органи и тела на предизвиците на новото време, предизвикаа намалување на квантумот на активности на ансамблиите, намалување на бројот на членови, а доведе и до прекин на работата на дел од ансамблиите.

3.3 Современо менаџирање - предизвик и поттик

Традиционалните – фолклорни групи и ансамбли со својата дејност и резултати во изминатите седумдесеттина години, покажаа дека се вистинските асоцијации кои можат да обезбедат своевиден континуитет на живото егзистирање на традиционалната игра и песна. За жал заради неадаптираност на современите општествени услови постои опасност голем дел од тие ансамбли да престанат со својата дејност што би го довело во опасност живото егзистирање на дел од традиционалните вредности.

Една од најбитните активности кои можат да овозможат нов импулс во развојот на овие асоцијации претставува осовременување на менаџирањето на традиционалните групи и ансамбли.

Тргнувајќи од сознанието дека постоечките раководни структури во ансамблиите во основа се релативно затворени средини во кои што е мошне тешко да се внесе нови кадри, како и фактот дека раководните лица се волонтери, вљубеници во фолклорот и традицијата, сметам дека процесот на осовременување на менаџментот во нив е навистина голем предизвик и во основа тежок процес. Меѓутоа, реалноста дека ансамблиите се повеќе ќе бидат исправени пред дилемата „Да се биде или не ?“, ќе претставува поттик за ургентна акција која би довела до нов современ пристап кон менаџирањето.

За да можеме да имаме перспектива во тој процес потребна е брза и ефективна реализација на голем број на приоритети од кои што би сакал да ја издвојам и да ја нагласам потребата од следните активности во секој ансамбл: анализа на состојбата во која што се наоѓа ансамблот, изработка на стратешки план за развој на ансамблот, анализа на постоечките нормативни акти во ансамблиите и нивна корекција согласно потребите на новиот стратешки план за развој, анализа на раководната кадровска структура и ангажирање на потребните

профили согласно стратешкиот план, целосно отворање на ансамблиите кон новите менаџерски кадри, изработка на план за самофинансирање, изработка на маркетинг план, изработка на стратегија за лобирање, соработка со образовните институции од областа на менаџментот.

Времето во кое живееме не трпи стереотипи ни матрици на однесување. Сметам дека новиот начин на организирање и менаџирање на ансамблиите ќе покаже дека во нив може да се ангажира спектар од кадри кои волонтерски или професионално ќе го развиваат ансамблот, но ќе се развиваат и самите себе. Во секој ансамбл има потреба од економист, лобист, правник, етнолог, етнокореолог, етномузиколог, музичар, педагог, хигиеничар, гардеробер, односно еден вистински мозаик од кадри кои можат да се ефектуираат и да најдат соодветна сатисфакција во тоа.

Времето во кое што живееме ќе покаже дека во ансамблиите, покрај волонтерскиот ангажман, постои можност и за самовработување, изградба на кариера и професионална перспектива. Затоа современото менаџирање на традиционалните ансамбли претставува потреба, предизвик и перспектива за новите генерации вљубеници во традиционалните вредности.

Менаџирањето на традиционалните – фолклорни ансамбли сметам дека е предизвик и поттик за високообразовните институции од областа на етнологија, етнокореологија, етномузикологија, а особено високообразовните институции за менаџмент, со соодветни програми и проекти да дадат придонес во едукација на кадри од оваа област.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Живото егзистирање на традиционалната песна и игра е процес, а не инцидентна појава или момент на креација. Обезбедувањето на континуитет и перспектива на тој процес претставува национален интерес.

Од половината на XX век дојде до израз зачувувањето и пренесувањето на културното наследство во традиционалните - фолклорни групи и ансамбли. Во рамките на својата дејност тие организираат и реализираат процес на собирање, едукација и презентација на традиционалните вредности. Праксата покажа дека овие асоцијации одиграа огромна улога во зачувувањето на традицијата, ја истакна оправданоста од нивното постоење и потребата да се вложува во нивната работа и развој.

Промената на системот и транзицијата на општеството, доведе до намалување на финансирањето и до затворањето на работните места кои егзистираа во најдобрите ансамбли, при што се јави процес на намалување на нивниот број. Денес голем дел од ансамблиите, имаат нестабилни извори на финансирање и недостиг на адекватен раководен и стручен кадар.

Со оглед на значењето на нивната дејност, нужно е потребно менаџирањето на ансамблиите да се подигне на повисоко ниво и да се адаптира на новите општествени услови. Тоа треба да се темели на современа организациска и раководна структура, со имплементирање на лобирањето и маркетингот како дел од основните алатки за остварувањето на стратешките финансиски цели и со блиска соработка со високообразовните институции кои ќе овозможат стручно и уметничко надоградување.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Димовски, Михајло. (1996). Народните ора и орската традиција. *Зборник на трудови, Етнологија на Македонците*, МАНУ – Скопје.
2. Закон за заштита на културно наследство, (2004), Службен весник на РМ
3. бр. 20/04 и 71/04
4. Илустриран англиски речник Оксфорд (2004), *Illustrated English Dictionary Oxford*,
5. превод Зарик М., Мозаик книга нова, Скопје.
6. Јаневски Владимир. (2010). *Етнолошки и етнокореолошки карактеристики на*

8. *македонските традиционални ора – по избрани примери. Магистерска*
9. *работа. Универзитет „Свети Кирил и Методиј“ - Скопје, Природно –*
10. *математички факултет, Институт за етнологија и антропологија.*
11. Луис, Оскар. (2000). *Компарации во културната антропологија. Антропологија.*
12. *Зборник на текстови. Уредил: Ѓорѓе Младеновски. Филосовски факултет, Скопје.*
13. **Салаѓанин Д. и Ненадовиќ А. (2000), Англиско – Македонски речник, Топер, Скопје.**
14. Hornby A.S. with Cowie A.P., Gimson A.C. (1989), *Oxford Advanced Learner's Dictionary*
15. *of Current English, Sofia.*
16. Џорџевич, Тихомир. (1907). *Српске народне игре, Српски етнографски зборник,*
17. *књига девета. Београд.*

ГРАДЕЊЕ „СИСТЕМ НА КАРИЕРА ВО РАБОТАТА“ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР - ПРЕДИЗВИК НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО ВИСОКООБРАЗОВНИТЕ УСТАНОВИ

UDK 378.044

Александар Н. Тодоровски
Педагошки факултет - Битола
Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола
aleksandar.todorovski@uklo.edu.mk

АПСТРАКТ

Континуираното, со висок квалитет, перманентното образование е неопходно за поставување високи стандарди во работата на една високообразовна установа. Тоа треба да ги продлабочи и прошири знаењата, односно во конкретниот случај, да обезбеди градење „систем на кариера во работата“ на административниот кадар. Содржината на перманентното образование треба да се подреди на највисоките стандарди и облиците на стручно оспособување и усовршување што се користат, да придонесат напредувањето да биде мерливо преку задоволството на корисниците од квалитетот на ефективно и ефикасно извршување на работните задачи од страна на административниот кадар.

Кариерата треба да биде подеднакво предмет на внимание на поединецот и на установата каде што работи. Во функција на сопствен развој и остварување на целите, во насока на планирање за развој на кариерата, установата води кон индивидуален развој и постигнување на целите во функција на установата. Кариерата има истовремено и субјективни и објективни димензии. Субјективните се однесуваат на ставови, интереси и мотиви на поединците, а објективните се однесуваат на организациските услови, структурата на работните места, критериуми за напредување и тн. Со планирањето и развојот на кариерата на кадарот, установите покажуваат интерес за потенцијалите на вработените и има значајно мотивациско дејство.

Во овој труд се интерпретирани резултатите од истражувањето кое е реализирано на испитаниците административен кадар и студенти на Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, со предложени мерки и насоки на делување во функција на зголемување на имиџот и рејтингот на високообразовните установи.

Клучни зборови: *Перманентно образование, административен кадар, „систем на кариера во работата“, менаџмент тим, високообразовни установи.*

ABSTRACT

Continuous, high quality, continuing education is necessary for setting high standards in the work of an educational institution. It should deepen and broaden their knowledge, that in this particular case, to provide building "career system in the work" of the administrative staff. The content of continuing education should be subordinate to the highest standards and forms of professional development and training used to contribute to progress be measured through customer satisfaction with the quality of effective and efficient performance of duties by administrative staff.

Career should be equally subject to the attention of the individual and the institution where he works. In order to self-development and achieving the objectives in terms of planning for career development, institution leads to individual development and achievement of objectives in function of the institution. Career has both subjective and objective dimensions. Subjective concerning attitudes, interests and motivations of individuals and the objective is related to organizational conditions, the

structure of jobs, criteria for advancement and so on. With planning and career development of personnel, institutions show interest in the potential of staff and has significant influence motivation.

In this paper interpreted the results of the survey's respondents realized the administrative staff and students of the University "St. Kliment Ohridski" - Bitola, the proposed measures and routes of action aimed at increasing the image and ratings of higher education institutions.

Key words: *permanent education, administrative staff, "career system in the work", management team, higher education institutions.*

ВОВЕД

Кога се зборува за перманентното образование на административниот кадар треба да се има во предвид што тие, според сите свои одлики, влегуваат во категорија на возрасни и помалку или повеќе искусни. Со самото тоа, нивното учење треба да се води од следниве постулати: „возрасните кои учат се повеќе само насочени - не зависат од другите и можат да развијат сопствена средина за учење; со себе го носат своето искуство - што ја вообличува нивната подготвеност за учење и наметнува претпоставки за учењето; поминува преку транзициски фази - што се одразува на нивното влијание врз учењето; учење за специфични цели - нивното водење низ ситуациите кои се изучуваат не ни гарантира дека тие „апсорбирале“ знаење; се ориентирани кон проблемот - и сакаат да го применат веднаш знаењето кое го научиле за решавање на специфичните проблеми“ (Илиев Д. 2006:269). За доживотното образование, општо на секој човек, авторот Д. Митровиќ вели: „Усовршувањето и перманентното - доживотно образование стана задолжително и се смета за исто толку значајно како и нивното образование“ (Митровиќ Д. 1981:284). А според Кнапер и Кропли „Доживотното образование е збир на организациско и процедурално водство во образовната пракса. Неговата цел е учење во текот на целиот живот - учење извршено низ животот. Важно е веднаш да се разјасни дека тука кога мислиме на „учење“ не е тоа спонтано, ден-на-ден учење на секојдневниот живот“.

КАРИЕРАТА КАКО ПАРАДИГМА ЗА ПЕРМАНЕНТНО ОБРАЗОВАНИЕ

Современите установи посебно Службите за човечки ресурси, односно административен кадар, сè повеќе се занимаваат со кариера и нивни развој (Шафриц Џ. М. и др., 2009). Важноста на кариери произлегува од фактот дека, преку неа, најмногу се поврзуваат и интегрираат индивидуалните и организациските цели и интереси. Планирањето на кариерата е процес со кој поединецот идентификува и спроведува чекори и активности потребни за да се постигнат одредени цели во кариерата.

Под зборот *кариера* обично се мисли на професионален развој на еден вработен во текот на работниот век. Развојот на кариерата вклучува планирање на кариерата, развој на можни кариерни насоки, активности за обука и развој, промоција, официјални кадровска политики, критериуми за промоција, проценка, советување и поттикнување на менторска работа. *Планирање на кариерата* е процес со кој поединецот идентификува, насочува и ги презема потребните мерки и активности за постигнување на професионалните цели. *Управување со кариерата* е процес во кој менаџментот на установата, плански и организационо прати, оценува, распоредува, насочува и ги развива вработените и нивните потенцијали, да се обезбеди потребен број на квалификувани луѓе и оптимално искористување на нивните знаења, вештини и способности, со цел да се постигнат организациските и индивидуалните интереси и цели. *Планирањето и управувањето со кариерата* подразбира координирана активност на менаџерите, вработените лица, односно стручната служба за развој на човечките ресурси. *Систематско планирање на кариерата* е важно да го поддржи развојот на индивидуалните потенцијали и е еден од важните аспекти на стратемскиот управување со човечките ресурси. На овој начин, треба во установата да се развие потенцијал за промени и иновации. Како и другите функции и задачи на управување со човечките ресурси, планирање и

управување со кариерата бара интегриран пристап и синхронизација на сите функции (Петровски Д., *Менаџмент на човечки ресурси, авторизираи предавања*).

ГРАДЕЊЕ СИСТЕМ ЗА РАЗВОЈ НА КАРИЕРА

Системот за кариера вклучува предвидување на акциониот план и начини на отстранување на утврдените недостатоци, или користење на бенефициите, со цел да се постигнат целите. Планираните активности за развој на вработените и нивните кариери ги содржи следниве чекори: 1. *Самопроценка* - остварување увид во својата личност и способности, вештини, знаење и интереси што е прв и најтежок чекор за секој поединец. Главната цел на самопроценката е да се идентификуваат сопствените предности и ограничувања, како и начинот за нивното надминување (Дафт Р., 2011:385); 2. *Воспоставување на долгорочни лични и професионални цели претставува* неизбежен чекор во градењето систем на кариера. Затоа треба да се пристапи флексибилно кон целите. Во одредувањето на професионални цели не треба да се игнорираат и личните цели во животот, бидејќи кариерата е само еден аспект на нашиот вкупен живот, во кој посебно место има семејството; 3. *Да се постигнат кариерните цели* потребни се и соодветни услови во окружувањето. Затоа неопходно е да се анализираат заканите и можностите кои нашето окружување ги нуди. Ова бара разбирање на сегашните и идните текови и соодветните предвидување на факторите на окружувањето и фокусирање на оние фактори кои се критични кон остварување на целите; 4. *Како и во секој систем, системот за развој на кариерата бара предностите и слабостите на окружувањето да се споредат со сопствените предности (снага) и слабости*. Во исто време потребно е да се утврдат можностите и начините за да се поправат недостатоците во однос на дополнителното образование и обука, промена на однесувањето...Значаен фактор во оваа проценка е и разбирањето на нивните сопствени вредности и потреби; 5. *Врз основа на разгледување на можностите што можат да се обезбедат за окружувањето и своите предности и недостатоци на секој поединец, треба да се утврди свои системски алтернативи* кои ќе дозволат употреба на индивидуални предности и можности на окружувањето и да се избегнат заканите. Денес од поединците се очекува развој на способности, вештини и знаења кои овозможуваат конкурентност, не само во установата туку и во надворешното работна размена; 6. Во следната фаза од развојот на системот на кариера се бара *рационален избор на соодветна алтернатива - системски избор*. Во оваа фаза важни улоги играат личните вредности и интереси. Во услови на општа нестабилност, едно лице мора да биде обучено-да има соодветни одговори на различни прашања и ситуации, вклучувајќи ги и оние кои му се достапни од други установи; 7. Во реализацијата на системски избор за развој на кариерата *поединецот треба да создаде долгорочни планови за делување да ги поткрепи со краткорочни цели*, кои придонесуваат за реализација на утврдениот систем; 8. *Развојот на кариерата е долгорочен процес* во кој тешко е да се предвиди делувањето на сите фактори, важно е да бидат подготвени и т.н. "условни" планови кои се базирани на алтернативни претпоставки; 9. Имплементација на планираниот систем за кариера бара *постојано следење и оценување на напредокот*, како и корекција на планот. Многу луѓе во текот на професионалниот живот го менувале сфаќањето за кариера. Затоа можеме да разликуваме различни фази во развојот на кариерата.

ФАЗИ ВО СИСТЕМОТ НА КАРИЕРА

Фазите во системот на кариерата според авторот Р. Дафт повеќе се значајни за праксата отколку за теоријата. Нивното познавање е битно, бидејќи различни фази бараат различни активности и различна поддршка и помош на установите и нивниот менаџмент, како и разни постапки за усогласување на индивидуалните и организациските потреби и интереси. Во различни периоди од својот живот човекот има специфичен однос кон кариерата. Во текот на развојот на кариерата, луѓето постојано се менуваат, особено во поглед на вредносните и животните ставови, цели, амбиции, можности и потреби. Една ситуација е на почетокот, друга на средината, а трета е крајот на кариерата. Повеќето автори, меѓу кои би го издвоил Болондер

и Шнел, се одлучиле за четири клучни фази во системот за развој на кариерата. Иако често се поврзува со одредени ситуации во животот и се избираат врз основа на одреден временски период, нивниот почеток и нивното траење зависи од природата и сложеноста на професијата, времетраењето на образовниот процес и подготвувањето за работа во својата струка и својата професија. Ќе ги наведеме следниве фази: 1. *Фази на отпочнување со кариера* - почнува со влегувањето на поединецот во установата и првиот избор на работа, заради што се означува и како фаза на влез во кариерата. Обично го опфаќа периодот помеѓу 18-та и 25-та година од животот. Станува збор за фазата на воведување во работата, навикнување на новата работна средина и установа, стекнување на потребните знаења и вештини, запознавање со своите способности и можности, запознавање со своите колеги, раководители, менаџерскиот тим и друго. Ова е во суштина, фаза на преиспитување и докажување на своите способности и намери, социјализација и ориентација, учење и адаптација во новата средина. Истражувањата покажуваат дека повеќе од половина нововработени, својата кариера не ја започнуваат со работата која тие ја посакуваат, па затоа напливот на работна сила е најизразен во оваа фаза на развојот на кариерата; 2. *Фаза на напредување во кариерата* - почнува помеѓу 30-та и 35-та година и трае до 40-та или 45-та година. Вработениот во оваа фаза ја стабилизира кариера, се определува за одредена работа, ги има истакнато своите потенцијали и можности, завршена е социјализацијата со установата и нејзината култура, има стекнато потребна безбедност и целосно е способен за самостојна работа. Во оваа фаза посебно внимание се посветува на оценување на доприносот во работата и системот за напредување. На крајот од неа, вработениот точно знае дали е на вистинскиот пат да ги постигне своите професионални намери или не. Од него зависи, на што ќе му овозможи предност: работата или семејството. При крајот на втората фаза, може да се појави криза, која се поврзува со „средниот дел од кариерата“, каде се става акцент на преиспитување на остварените, односно неостварените професионални цели и амбиции; 3. *Фаза на одржување на кариерата* - почнувајќи помеѓу 40-та и 45-та година и трае до 50-та или 55-та година од животот. Во неа вработениот има стабилна, потврдена и призната позиција внатре во установата, докажани знаење, потврди вештини, способности и неоспорен придонес. Иако честопати се нарекува фаза на одржување, во неа често се одвиваат големи промени во кариерата: може да продолжи со неговото понатамошешно развивање, да го одржува постоечкото ниво или да започни со периодот на опаѓање во кариерата. Ова всушност е фазата во која се сумираат професионалните постигнувања и се преиспитува што е направено, а што е пропуштено да се направи на професионален план. Во оваа фаза, особено на самиот почеток, од наведените причина може да дојди и до преиспитување на животниот стил и вредности, особено во случај на неостварување на професионалните и животните цели и планови. Поединци во овој период се определуваат за нови предизвици и задоволства, ја менуваат работата, го менуваат брачниот другар итн; 4. *Фаза на закаснета кариера* - почнува помеѓу 50-та и 55-та година од животот и трае до пензионирањето. Многу автори ја означуваат како фаза на повлекување и опаѓање на активностите. Со внимателна анализа се заклучува дека таа се состои од две под-фази: подфаза на одржување на кариера и подфази на повлекување и подготовка за пензионирање. Иако станува збор за последна фаза во развојот на кариерата, се карактеризира со чувство на исполнетост од професијата и дотогашната работа. Во оваа подфаза, стекнатото знаење се пренесува на помладите колеги и се користи за развивање на установата, особено во подфазата на одржување на кариерата. Втората фаза се карактеризира со психолошка и професионална подготовка за одење во пензија. Во оваа подфаза доаѓа до намалување на работните активности, се пренесуваат должностите, надлежностите, знаењето и искуството на помладите. Во оваа фаза, луѓето различно се однесуваат и на предизвиците кои им претстојат. Крајот на

кариерата за повеќето станува сериозен траума, а помошта на вработените да се подготват за соочувањето на одење во пензија се смета за последен дел на управување со кариерата. Во последно време сè повеќе се укажува и на можноста за работа со скратено работно време, наместо на одење во пензија, затоа што таквиот начин на продолжување на својата кариера за повеќето вработени бил прифатлив (*Болондер Џ. & Шнел С., 2011:214*).

РАЗВОЈОТ НА КАРИЕРАТА НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР-ПРЕДИЗВИК НА УСТАНОВИТЕ И МЕНАЏМЕНТОТ

За разлика од личната перцепција на кариерата, која е базирана на сопствено разбирање за личниот потенцијал, мотивација и ставови, установата пристапува кон градење на кариера на вработените, со приоритети кои се во насока на нивните потреби и се обидува личните потенцијали да ги поврзани со тие потреби. Установата има многу значајна улога во развојот на професионалната кариера. Таа, оваа улога, според Болондер и Шнел, ја остварува преку службата или секторот за човечки ресурси. За успешно управување со кариерата од суштинско значење се три типа на информации: општи информации за мисијата и стратегијата на установата и организациските цели и планови за работа и развој; информации за вработените, нивните знаења, вештини, интереси, цели, способности и развојни потенцијали и информации за работата и работните места кои ќе бидат слободни или ќе произлезат како резултат на планираниот развој и планираните промени, односно информации за организациските потреби (*Дафт Р., 2011:389*). Помошта која ја дава установата во развојот на кариерата на вработените има две функции: силно поврзување на индивидуалните и организациските планови (индивидуалниот и организацискиот развој) и значително зголемена мотивацијата на вработените и нивната зголемена идентификација со установата (*Болондер Џ. & Шнел С., 2011:216*).

Важна улога во планирањето и развојот на кариерата има менаџментот, односно непосредниот претпоставен. Тој ја има главната одговорност за управување со кариерата на луѓето со кои раководи. Претпоставениот треба да ги идентификува потребите на установата и аспирациите на вработените, да дејствува поттикнувачки и советодавни, да ги проценува резултатите и да го насочува професионален пат. Со цел да се имплементираат овие сложени процеси, претпоставениот мора првенствено да има интензивна комуникација со вработените, потоа способност за советување, насочување и мотивација на своите соработници. Тој, исто така мора да го познава концептот за развојните планови на својата установа и барањата кои во иднина ќе произлезат во врска со извршувањето на тие планови. Многу е важно претпоставениот да им помага на вработените во соочувањето со реалноста и очекувањата (*Daft R., 2011:388*).

ИСТРАЖУВАЊЕ ПОВРЗАНО СО ТЕМАТА

Теоретскиот дел од темава е поткрепен со емпириско истражување (*које е лично спроведено*) за испитување и утврдување на исказот за квалитетот на работата на административниот кадар во високообразовните установи преку степенот на согласност за воведување на систем за перманентно образование и подобрување на нивните вештини, способности и компетенции, особено во делот на „градење систем на кариера во работата“. Во примерок на истражувањето беа опфатени 11 единици во состав на Универзитетот „Св. Климент Охридски“ – Битола од 7 градови од Република Македонија (Битола, Прилеп, Охрид, Велес, Струга, Кичево и Скопје) при што беа анкетирани 99 вработени административен кадар (*и тоа: секретар, технички секретари, референти за студенти прашања, раководител на секторот за студентски прашања, администратори за ЕКТС, други администратори, библиотекарски, сметководители, благајници, архивари, информатичари и референти за набавка*) и 320 студенти од истите единици на Универзитетот. *Истражувањето* беше реализирано во текот на втората половина од месец април 2012 година.

ПРЕДЛОГ РЕШЕНИЈА

Кариерата треба да биде подеднакво предмет на внимание на поединецот и на установата каде што работи. Во функција на сопствен развој и остварување на целите, во насока на планирање за развој на кариерата, установата води кон индивидуален развој и постигнување на целите во функција на установата. Кариерата има истовремено и субјективни и објективни димензии. Субјективните се однесуваат на ставови, интереси и мотиви на поединците, а објективните се однесуваат на организациските услови, структурата на работните места, критериуми за напредување итн...

Според добиените податоци од емпириско истражување, преку анализата за влијанието на перманентното образование врз градењето „систем на кариера во работата“ на административниот кадар, се согледува дека реалната состојба укажува на приближно изедначување на добиените одговори од страна на испитаниците (административниот кадар и студентите), кои потполно/целосно или најчесто се согласуваат по однос на овој исказ за позитивното влијание на перманентното образование врз „градењето систем на кариера во работата“.

Конкретно, позначајни се неколку *предлог решенија* по однос на темата кои се во насока на:

1. Зголемување на *заинтересираноста на менаџерскиот тим на единиците и на Универзитетот* за вложување во перманентното образование на својот административен кадар;

2. Дополнување на *подзаконскиот акт на Универзитетот* (конкретно на Правилникот за стручно оспособување и усовршување на кадарот на УКЛО), каде треба да се предвидат системски решенија, покрај наведените и за административниот кадар и тоа во делот на: *зголемување на квалитетот на воспоставената интеракција и комуникација* како битен сегмент од работата на административниот кадар, *почитување и практикување на професионалната етика* во работата, *наградување и мотивирање на административниот кадар* базирано на резултатите од работењето (кој опфаќа парични и непарични стимулации и слично), *развојот на капацитетите на кадарот* (личните вештини и стручните компетенции) кои претставуваат исплатлива инвестиција во функционирањето на установите, како и *градење „систем на кариера во работата“* на административниот кадар кој треба да претставува предизвик на самите установи и Универзитетот во целост;

3. Формирање на централно тело, односно соодветен *Универзитетски центар за перманентно образование на административен кадар*, кој ќе го вклучи административниот кадар (од УКЛО, но и друг заинтересиран административен кадар од окружувањето) во разните форми за надоградување на своите знаења, вештини и интереси за полесно тековно работење, како што се: обуки, семинари, консултативни и стручни состаноци, средби и слично, а ќе врши и периодично тестирање, анкетирање и слично со соодветно влијание на нивните бенефиции итн.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Болондер Џ. & Шнел С. (2011). *Управување со човечки ресурси*, Кочани: Генекс
2. Catts R. (2004). *Lifelong Learning and Higher Education: Reflections and Prospects*. The 3-rd International lifelong Learning Conference, Australia: Yeppoon
3. Дафт Р. (2011). *Менаџмент*, осмо издание: Универзитет Вандерилт, Tomson, South-Western
4. Илиев Д. (2006). *Акциони истражувања во образованието*, Битола: Универзитет „Св. Климент Охридски“-Педагошки факултет
5. Континуирано образование, retrieved on 27.05.2012 from: http://en.wikipedia.org/wiki/Continuing_education

6. Malcolm T. (2002). *Key Concepts in Adult Education and Training, 2nd Edition*, London and New: York RoutledgeFalmer, Taylor&Francics Group
7. Матис Р. & Џексон Џ. (2010). *Управување со човечки ресурси*, XXXII, превод од англиски јазик Владимир Димитриевски... и др., Скопје: Магор
8. Петровски Д. (2007). *Менаџмент на човечки ресурси*, Битола: Универзитет Св. Климент Охридски, Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи
9. Прирачник за кариера, retrieved on 26.05.2012 from:
10. <http://www.dobrarabota.mk/docs/Priracnik-za-kariera-csglobal.mk-dobra%20rabota.mk.pdf>

ВКЛУЧУВАЊЕ НА МАКЕДОНСКИТЕ МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО ПРОЦЕСОТ НА “ДОЖИВОТНОТО УЧЕЊЕ” ПРЕКУ ПОГОЛЕМА ИСКОРИСТЕНОСТ НА ЕУ ПРОГРАМИТЕ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ

UDK 334.722.012.63/.64:37(497.7)

М-р Мартина Крстевска
“Светлост”, Куманово
krstevska_martina@yahoo.com

М-р Мила Жибак
СОУ „Перо Наков“, Куманово
milazibak@yahoo.com

М-р Фросина Николовска
СОУ „Перо Наков“, Куманово
frosinik@yahoo.com

АПСТРАКТ

Вклучување во процесот на “доживотно учење” е особено значајно за успешно интегрирање на претпријатијата кон светските глобални трендови, кои базираат на знаење и иновации. За македонските мали и средни претпријатија (МСП) особено е битно следење на светските трендови, со цел успешна борба во конкурентскиот натпревар. Постојаното вложување во надоградување на знаењето, во истражувањето и иновативноста може значително да ги подобри перформансите на МСП, подобрувајќи ги на тој начин и економскиот раст и развојот на оние економии кои вршат стимулирање и промоција на “доживотно учење” кај МСП.

Во трудот ќе бидат претставени програмите на ЕУ за образование, воедно ќе бидат претставени и препораки за подобрување на искористеноста на овие програми, користејќи ги најдобрите практики на развиените земји, кои ќе овозможат решавање на проблемот со недостиг на финансиски средства.

Клучни зборови: *Доживотно учење, МСП, ЕУ програми.*

ABSTRACT

Involvement in the process of "lifelong learning" is particularly important for successful integration of the enterprises to world global trends, based on knowledge and innovation. For the Macedonian small and medium enterprises (SMEs) it is particularly important to follow the world trends in order to successfully combat the competitive game. Constant investment in upgrading the knowledge, research and innovation can significantly improve the performance of SMEs, improving in this way the economic growth and development of those economies that stimulate and promote the "lifelong learning" for SMEs.

SMEs in Macedonia under invest in learning, research and development. The main reason for this is lack of funds.

The paper will present the EU programs for education, and also will present recommendations for improving the utilization of these programs, using the best practices of the developed countries, which will allow to solve the problem with the lack of funds.

Key words: *Lifelong Learning, SME, EU Programs.*

ВОВЕД

Лисабонската агенда предвидуваше остварување на конкретни цели до 2010 година. Главната цел беше Европа да стане најконкурентна, најдинамична економија, која ќе базира на знаење и ќе обезбеди одржлив економски развој, со поголема вработеност и социјална кохезија. Со нејзино завршување таа беше заменета со нова стратегија “Европа 2020”, каде за новата деценија беа одредени следниве стратешки приоритети: паметен раст (економија базирана на знаење и иновации), одржлив раст (економија со ефикасни ресурси) и инклузивен раст (висока стапка на вработеност, економска, социјална и територијална кохезија).¹²⁴

Р.Македонија бидејќи се стреми кон успешна ЕУ интеграција, неопходно е да ги следи и остварува лисабонските цели во предвидената рамка. За таа цел неопходно е да ја стимулира иновативноста кај МСП, а тоа ќе се овозможи преку постојно вложување во знаењето, истражувањето и развојот, т.е. со еден збор создавање на општество во кое МСП ќе бидат вклучени во еден процес на “доживотно учење”.

Создавањето на општество кое ќе базира на знаење претпоставува постоење на општество со високоразвиена свест за значење на претприемништвото, како и општество во кое МСП активно ќе бидат вклучени и ќе ги користат програмите за образование на ЕУ, достапни за македонските МСП.

НЕДОСТАТОК НА ФИНАНСИСКИ СРЕДСТВА ЗА ИСТРАЖУВАЊЕ И РАЗВОЈ, КАКО ГЛАВНИ ПРОБЛЕМИ ЗА ВКЛУЧУВАЊЕ НА МАКЕДОНСКИТЕ МСП ВО ПРОЦЕСОТ НА ДОЖИВОТНО УЧЕЊЕ

Во Р.Македонија 66% од претприемачите редовно ги пратат сите случувања и се во процес на постојано учење, т.е. надоградба на нивното знаење, 27% понекогаш посетуваат саеми во областа, но не се вклучени во други обуки и семинари. 7% од не посетуваат никакви обуки, семинари, саеми и сметаат дека знаењето кое го имаат им е доволно за водење на бизнисот. Од неформални разговори со претприемачите е утврдено дека главниот проблем со кој се соочуваат во надоградба на нивното знаење, особено при истражувањето и развојот е недостигот на финансиски средства.¹²⁵

Следува заклучокот дека претприемачите од Р.Македонија ги имаат сфатено принципите на функционирањето на современото пазарно стопанство, т.е. дека само најуспешните успеваат во конкурентската борба на пазарот и поради тоа вршат постојано пратење на случувањата во дејноста во која работат. Најчесто, претприемачите збиднувањата од областа ги пратат преку саемиите, а поретко преку курсеви и семинари. Гледано макроекономски ова е особено значајно за полесното интегрирање на Р.Македонија кон светските глобални процеси, кои се засноваат на знаење, иновации и информации.

Истражувањата покажуваат дека науката технологијата и иновативноста во Р.Македонија како главен движечки фактор за креирање на она што се нарекува економија базирана на знаење во Р.Македонија се маргинализирани, со многу малку трошоци за истражување и развој кои што се одвојуваат од БДП. Тоа можеме да го видиме од табелата подолу.

Табела 1 Трошоци за истражување и развој по години, како процент од БДП

¹²⁴ Прекугрупа за Европа:Истражување за користењето на Програмите на Заедницата во Македонија, Македонски центар за европско образование, Скопје, февруари 2012, стр.4

¹²⁵ Составено врз основа на сопствено истражување, преку анкетен прашалник

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Бизнис сектор	0,02	0,01	0,003	0,015	0,03	0,03	0,04	0,04
Владин сектор	0,16	0,15	0,14	0,12	0,11	0,10	0,09	0,10
Високо образование	0,13	0,11	0,08	0,11	0,10	0,08	0,05	0,08
Вкупно	0,32	0,26	0,22	0,25	0,24	0,21	0,18	0,22

Извор: Национална програма за научно-истражувачка и развојна дејност во Р.Македонија (2012-2016), стр.9

Иновативниот капацитет на македонските МСП е ограничен и недоволно ресурси се инвестираат за примена на иновативните технологии од страна на МСП. Врските помеѓу универзитетите и бизнис секторот се слаби. Не постои развиен пазар на ризичен капитал, кој е на располагање на иновативните мали и средни претпријатија. Не постојат финансиски стимулации или иницијативи за инвестиции во ови технологии и иновации, а институциите кои вршат поддршка на МСП во сферата на иновациите или се на почеток од својот развој или не постојат.

МСП од Р.Македонија недоволно се вклучени во искористувањето на ЕУ програмите за образование. Како главен проблем за слабата искористеност на овие програми се наведуваат: комплексноста на програмите; незнаење на претприемачите каде да се обратат за потребните информации и која институција е најсоодветна; немање на искуство во аплицирање и споредување со процедурите на овие програми; немање на доволно на финансиски капацитет за реализација на проектот, имајќи го во предвид фактот што најголемиот број на програми се на принципот на кофинансирање; немање на доволно средства за истражување, со што се оневозможува воведување на иновации-кои се најрелевантни за добивање на финансиските средства од проектот.

ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ПРИСТАПОТ НА МАКЕДОНСКИТЕ МСП ДО ЕУ ПРОГРАМИТЕ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ, ИСТРАЖУВАЊЕ И РАЗВОЈ, КАКО РЕШЕНИЕ НА ПРОБЛЕМОТ СО НЕДОСТИГ НА ФИНАНСИСКИ СРЕДСТВА

Постојат бројни ЕУ програми во областа на образованието, истражувањето и развојот кои се достапни за македонските МСП. Од нив најзначани се:

- **Програма за доживотно учење-Леонардо да Винчи.** Оваа програма е наменета за задоволување на потребите во насока на стручна едукација и тренинг. Целта на Програмата е трансфер на иновативни политики и методи, со цел добивање на нови знаења, способности и квалификации, како и подобрување на конкурентноста на меѓународно ниво. Буџетот на програмата изнесува 275 милиони евра и се однесува за период од 2007-2013 година.¹²⁶
- **КОСТ-Соработка во наука и технологијата.** Претставува мрежа која овозможува соработка во науката и технологијата помеѓу разни институции (универзитети, институти, мали и средни претпријатија). Оваа Програма покрива бројни подрачја и тоа: биомедицина и молекуларни бионауки, храна и земјоделство, шуми, производи и услуги, хемија и молекуларни науки, транспорт и урбанизам итн.¹²⁷
- **ЕУРЕКА-Европска програма за поддршка на истражувањето и развојот.** Оваа Програма овозможува поддршка на идеите за иновативен производ или технологија, подобрувајќи ги активностите на МСП, големите претпријатија, истражувачките центри, универзитетите и сл. во поддршка на проекти значајни за економскиот раст на економиите.¹²⁸

¹²⁶ European Commission, Education and Training, *Leonardo Da Vinci Programme*, 2012, http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/ldv_en.htm

¹²⁷ *European Cooperation in Science and Technology*, 2012, http://www.cost.eu/about_cost

¹²⁸ EUREKA-Doing Business Through Technology, 2010, <http://www.eurekanetwork.org/about>

Како главни препораки на македонските власти, за зголемување на искористеноста на ЕУ фондовите може да се наведат:¹²⁹

- **Поголема координација на ЕУ фондовите.** Формирањето на една агенција или канцеларија која ќе ги координира сите програми на ЕУ, по примерот на Хрватска, во значителна мера ќе ја намали конфузијата кај граѓаните кај која институција да се обратат и која е вистинската. Неопходно е отворено и транспарентно работење на контакт центрите за ЕУ програмите, односно нивно јавно истакнување на веб страните, како заинтересираните лица би можеле лесно да ги добијат потребните информации.
- **Поголемо информирање на граѓаните преку разни промотивни кампањи.** Освен постоењето на контакт точки, достапни за јавноста, неопходно е нивно промовирање во јавноста, со цел за нивна поголема афирмација. Зголемување на свеста во јавноста за расположливите ЕУ фондови, може да се врши со разни механизми и тоа: со организирање на инфо денови, со печатење на брошури, креирање на интернет форуми каде ќе може да се поставуваат најразлични прашања во врска со користењето на ЕУ фондовите и сл.
- **Поголема и постојана консултација на сите инволвирани страни при донесување на стратешки документи.** Особено е битно вклучувањето на Европската комисија, на владата, невладините организации како и останатите субјекти при донесување како на стратешките документи, така и на повеќегодишните национални стратегии.
- **Поголема едукација за ЕУ програмите.** Особено битна е неформалната едукација за зголемување на свеста и популарноста на ЕУ фондовите. Организирање на обуки, семинари и работилници, јавна кампања преку медиумите особено се покажуваат како успешни за зголемување на запознаеноста на јавноста со овие програми.

ЗАКЛУЧОК

Иако во Р.Македонија јакне свеста за значењето на образованието и вклученоста на МСП во процесот на “доживотното учење” неопходно е понатамошно дооформување на институционалната поддршка на МСП и претпримништвото во Р.Македонија, со цел да се зголеми искористеноста на достапните ЕУ програми за образование, кои претставуваат значјно решение во надминување на проблемите со недостаток на финансиски средства. Користењето на најдобрите европските практики во промовирање на ЕУ програмите може да послужи како стручна подлога за профилирање на политиката на поддршка на “доживотното учење кај македонските” МСП во насока на успешно искористување на расположливите ЕУ фондови за оваа намена.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Christian Saublens, *All money are not the same-SME access to finance*, European Association of Development Agencies, Brussels, 2007
2. David Audretsch, Rob van der Horst, Ton Kwaak, Roy Thurik, *First Section of the Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises*, EIM, 2009
3. EUREKA-*Doing Business Through Technology*, 2010, <http://www.eurekanetwork.org/about>
4. European Commission, Education and Training, *Leonardo Da Vinci Programme*, 2012, http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/ldv_en.htm
5. *European Cooperation in Science and Technology*, 2012, http://www.cost.eu/about_cost
6. *Национална програма за научно-истражувачка и развојна дејност во Р.Македонија (2012-2016)*,

¹²⁹ Види пошироко: Соња Ристеска, *Заостанувањето на Македонија во ефикасно искористување на ЕУ фондовите (ИПА, Рамковните Програми)*, Аналитика, Скопје, декември 2009, стр.11-16

7. *Прекугрупа за Европа:Истражување за користењето на Програмите на Заедницата во Македонија*, Македонски центар за европско образование, Скопје, февруари 2012,
8. *Прекугрупа за Европа:Истражување за користењето на Програмите на Заедницата во Македонија*, Македонски центар за европско образование, Скопје, февруари 2012
9. Соња Ристеска, *Заостанувањето на Македонија во ефикасно искористување на ЕУ фондовите (ИПА, Рамковните Програми)*, Аналитика, Скопје, декември 2009

ЕВАЛУАЦИЈА НА ЗНАЕЊЕТО И ТАЛЕНТОТ ВО ВИСОКОТЕХНОЛОШКИ КОМПАНИИ

UDK 378.091.26:658

005.336.4

М-р Владимир Костурски

HR, раководител

vladimir.kosturski@telekom.mk

М-р Емилија Костурска

ОСМУ Д-р Јован Калаузи, Битола

АПСТРАКТ

За да се обезбеди квалитетен сервис во сервисно ориентираните компании, потребни се квалитетни и компетентни човечки ресурси како и квалитетни и добродефинирани процеси. Тие треба да обезбедат воспоставување на еден континуиран процес на подобрување на работата и на понудените сервиси. На овој план, во сервисно ориентираните компании се посветува многу малку внимание. Од тие причини, како члена на DT OSS Architecture Council и како поранешен раководител на меѓународни проекти во рамките на DT, се одлучив да спроведам едно истражување со кое, преку ставовите и мислењата на испитаниците (вработени во високотехнолошки компании во Македонија и во Западна Европа) и со помош на Six Sigma како методологија (дијагноза на индивидуалните и организациските потреби) направив обид да дадам препораки преку кои, на еден релативно едноставен начин, секоја организација ќе може да ја подобри својата состојба. Сервисите кои високотехнолошките компании ги нудат кон своите корисници, најчесто се монгу сложени од аспект на одржување на истите. Знаењето на луѓето кои работат на таа проблематика е пресудно во воспоставувањето на сервисот како и во обезбедувањето на неговиот квалитет. Како најефективно и најефикасно тоа знаење да се искористи за оставрување на целите на организацијата, е клучното прашање на кое ќе се обидам да дадам одговор.

Добиените резултати од истражувањето, интервјуата во Македонија и во DT OSS Architecture Council, укажуваат на тоа дека пренесувањето на знаењето, привлекувањето и задржувањето на талентираните вработени како и базите на знаење се критичен фактор за обезбедување на квалитетен сервис во секоја високотехнолошка компанија.

Клучни зборови: *Знаење, пренесување на знаење, талент, евалуација, бази на знаење, интелектуален, човечки и структурен капитал.*

ABSTRACT

For supplying QoS in service oriented companies, essential is to have competent human resources, as well as well defined processes. They should obtain continuous improvement process for services and job environment. In this area, in service oriented companies, has space for improvement. As a part of Deuche Telecom Operation and Support Subsystems Architecture Council (DT OSS AC) and former Team Leader in international benchmarking projects I decided to execute a study which, through the attitudes and opinions of the respondents (employees in high-tech companies in Macedonia and in Western Europe) and using Six Sigma as a methodology (diagnosis of individual and organizational needs) made no attempt to give recommendations through which , a relatively simple way, each organization can improve its condition.

High-tech services that company's offer to their users, mostly are very complex in terms of maintenance. The knowledge of people working on this issue is crucial in establishing the service, as

well as ensuring its quality. As most effectively and efficiently this knowledge to be used to attain the goals of the organization is a key issue.

The results of the survey, interviews in Macedonia and DT OSS Architecture Council indicate that the transfer of knowledge, attracting and retaining talented employees and bases of knowledge are a critical obtaining factor.

Key words: *knowledge, transfer of knowledge, talent evaluation, knowledge bases, intellectual, human and structural capital.*

ВОБЕД

Појавата која се истражува во овај труд е интелектуалниот капитал и начинот на кој тој се управува во високотехнолошките компании. Акумулираното знаење и пронаоѓањето на таленти е важен сегмент од интелектуалниот капитал, а воедно и многу критичен за високотехнолошките компании како што се пр. TelCo¹³⁰.

Полето во кое се спроведува истражувањето е управувањето со знаењето и талентите во високотехнолошките компании и неговото влијание врз зголемување на вредноста на интелектуалниот капитал. Со зголемување на вредноста на интелектуалниот капитал, следува и зголемување на вредноста на вкупниот капитал на компанијата. Поточно, во поширока рамка, се истражува меѓусебната зависност на пренесувањето на знаењето, талентот и мотивацијата и нивното влијание врз вредноста на интелектуалниот капитал¹³¹.

ПРОБЛЕМ

1. Многу често, посебно во земјите од ЈИЕ¹³² и високотехнолошките компании кои работат таму, на интелектуалниот капитал се гледа како на вредност која лесно се создава. Како последица на тоа процесот на управување со знаењето и талентите е несоодветен. Знаењето не се акумулира, не се пренесува и не се вреднува доволно, а тоа, во крајна линија, значи дека не е можно да се издвојат талентираните и надарени вработени.
2. Процесот на континуирано учење често се сведува на издвоени обуки на вработените во тренинг - центри, без обврска тоа знаење да го пренесат на останатите вработени.
3. Криење на знаењето и користење на истото за сопствен кариеристички развој е честа појава.

Негативните последици на претходно посочените појави се повеќекратни и далекусежни.

За да се надминат горенаведените проблеми потербно е да се разработат начините со кои се управува со интелектуалниот капитал од аспект на: обучување, пренесување на знаењето, евалуирање на пренесувањето на знаењето, акумулирање на истото како и грижа за посебно талентираните вработени.

¹³⁰ TelCo (Telcommunication Company) е општ назив за компании кои нудат телекомуникациски сервиси како услуги. Во текстот кој следи под високотехнолошка компанија се подразбира TelCo. Такви компании во Македонија се Телеком, T-Mobile, ONE, VIP.

¹³¹ Услугите кои ги нудат високотехнолошките компании на корисниците, се базираат врз сервиси кои се планирани, развиени, имплементирани и одржувани од вработените во компаниите. Директната врска помеѓу знаењето на вработените и понудениот сервис е очигледна. Според EFFAS (European Federation of Financial Analysts Societies) извештајот од 2009 за Светска банка "The weight of intangible assets in the valuation of the Telecom sector is 71% vs only 26% for tangible assets", односно 71% од вредноста на TelCo, отпаѓа на немерлива категорија, односно интелектуален капитал.

¹³² Југоисточна Европа, група на земји во која спаѓаат: балканските земји, Унгарија, Словачка, Австрија.

РЕШЕНИЕ

Основното множество на функции кои го сочинуваат интелектуалниот капитал на една организација се состои од следните елементи: евалуација, знаење, споделување на знаењето, чување и користење на знаењето, управување со таленти, мотивација и ИТ системи. Тоа се клучните зборови. Сите тие се поврзани во една неодвоива целина и зависат една од друга.

За да може да се обезбеди размената на знаењето, предуслов е постоење на колаборациона платформа со можност за чување на знаењето. Без користење на современа информатичка технологија тоа е скоро и невозможно да се користи на ниво на цела организација. Откако ќе се дизајнира и осмисли колаборационата платформа, поребно е да се постават мерливи показатели со кои ќе се оцени уделот на поединецот во вкупното делење на знаењето. Едноставно кажано, ќе се оцени ефективноста и ефикасноста во споделувањето на знаењето и пренесување на истото кон останатите колеги. Откако тоа ќе стане мерливо, потребно е да се евалуира и според резултатите да се делува кај секој вработен.

Од истражувањата може да се заклучи следното:

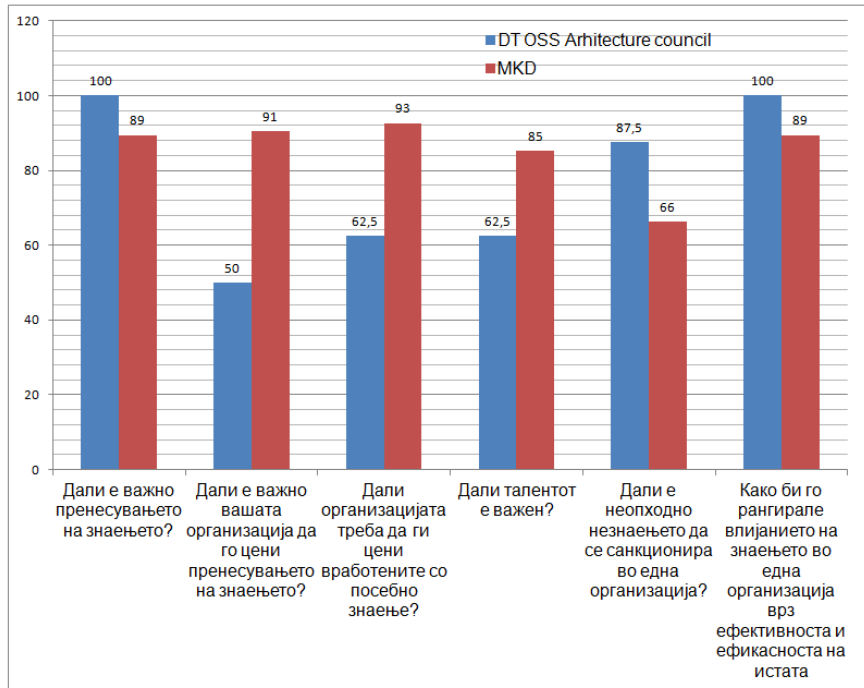
Интелектуалниот капитал во една организација ја зголемува својата вредност (се оплодува) ако знаењето се споделува **и ако** организацијата обезбедува услови за трансформација на силосите на знаење во структурно знаење како лична цел на поединецот **и ако** телентот на поединецот е во функција на структурното знаење **и ако** сето тоа се вреднува од страна на организацијата.

Сето ова е можно единствено доколку врвниот менаџмент во организацијата (лидерите) му дадат обврска и делегираат право на понискиот менаџмент за претворање на човечкиот во структурен капитал преку пренесување и размена на знаењето на организиран, на систематски начин. Со други зборови, обврската би стоела во job description¹³³ на секој вработен, а би се дала посебна тежина при евалуацијата.

Претворањето на човечкиот во структурирен капитал, во една организација, е основата за оплодување на интелектуалниот капитал и тоа треба да биде основната функција на службата за човечки ресурси. Евалуацијата на пренесувањето на знаењето е она што обезбедува квантитет во целиот процес, додека посебната грижа за талентираните вработени го обезбедува квалитетот. Ваквиот концепт е широко прифатен и применет од Тојота и успехот е очигледен.

На сликата која следи се прикажани споредбените резултати на дел од прашањата во истражувањето. Испитани се 120 кандидати од македонски телекомуникациски компании, како и 120 кандидати од телекомуникациски компании од ЈИЕ. Дадена е можност да одговорат со „да“, „не“ или „немам став“.

¹³³ Job description во превод е опис на работните задачи.



сл.1 споредбени резултати на истражувањето („да“ одговори)

Од анализата може да се изведат интересни заклучоци. Испитаниците пренесувањето на знаењето го оцениле како многу важно, додека околу тоа колку организацијата го цени пренесувањето на знаењето има голема разлика, затоа што во DT случајот процентот на неодредени е 50% и не може да се изведат заклучоци од споредбата. На прашањето дали талентот е важен, процентот на неодредени е 37,5 во случајот на DT, па може да се каже дека и овде не може да се изведе релевантен заклучок. За разлика од претходните две прашања, прашањето дали незнаењето треба да се санкционира е експлицитно и резултатите се споредливи и од ист ред на големина, додека ефективоста и ефикасноста во голема мерка зависат од знаењето и по тој став се изјасниле 100%.

Според анализата на податоците, криењето на знаењето го обезвреднува интелектуалниот капитал на една организација и тоа има далекусежни последици:

- Човечкиот капитал нема никогаш да стане структуриран, односно вработените кога ќе ја напуштат организацијата своето знаење го носат со себе.
- Системот на управување со човечки ресурси се сведува на изолирани обуки кои многу често не ја постигнуваат целта.

Како да се надмине проблемот и кој е првиот чекор?

Како што е наведено на почетокот од текстот користење на информатички системи преку кои се гради база на знаење, како и користење на истите за овозможување на пристап на секој и во секое време е клучот преку кој човечкиот капитал се претвора во структуриран. Преведено со јазикот на телекомуникациските компании се обезбедува подобар квалитет на понудените сервиси и се градат подобри релации со корисниците. Ефективноста и ефикасноста на вработените во градењето на базата треба да се евалуира и тоа да влезе во системот на евалуација и одредувањето на мерки према вработениот.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. „Менаџрање на иднината”, Питер Ф. Дракер
2. „Основи на менаџмент”, Проф. Д-р Тодор Кралев

3. „Менаџмент на човечки ресурси“, Проф.д-р К.Петковски и Проф.д-р.А.Стоилковска
4. „The Toyota Way: 14 Management Principles from World's Grater
5. Out of the Crisis”, Едвардс Деминг

РАЗВИВАЊЕТО НА КОМПАНИСКИТЕ ВИЗИИ КАКО ДЕТЕРМИНАНТА ЗА КОМПАНИСКИ РАЗВОЈ И ПРЕПОЗНАТЛИВА КОНКУРЕНТНОСТ

UDK 005.212:336.713(497.7)

Весна Атанасова

Бизнис академија Смилевски-БАС
atanasovavesna9@gmail.com

Тања Тасевска

Бизнис академија Смилевски-БАС
tanja_tasevska@yahoo.com

АПСТРАКТ

Најчесто младите компании се во процес на институционално зајакнување и организациски развој. Со текот на овај процес се воочува дека треба да се изработи стратегиски план со што би добиле алатки за постојан напредок и организациски цели со кои ќе се идентификуваат понатамошниот компаниски развој.

Стратегиското планирање се извадува во услови на динамично и нестабилно надворешно окружување. Заради тоа, тој план треба да е документ со постојана евалвација и можност за корекција. Тргувајќи од фактот дека клиентите се на прво место се согледува потребата за воведување на нов продукт кој ќе го подобри стандардот на живеење, а во исто време тоа ќе влијае позитивно на компанијата бидејќи ќе придонесе до зголемување на бројот на клиенти.

Во овој труд ќе бидат изнесени чекорите кои се превземаат во креирање на еден нов продукт во банкарското работење. Спременоста и обученоста на топ менаџментот во презентацијата и интегрирањето на целите и активностите во насока на ефективно остварување на стратегијата ќе доведе до развивање на визијата како предуслов за компаниски развој и препознатлива конкурентност.

Клучни зборови: *Компанија, визија, компаниски развој, компаниска конкурентност.*

ABSTRACT

Generally, young companies are in a process of institutional reinforcement and organizational development. During this process, it is realized that a strategy plan should be made by which we would gain tools for constant progress and organizational goals to identify the further company development.

Strategy planning is conducted in conditions of dynamic and unstable external environment. Therefore, that plan should be a document with constant evaluation and a possibility for correction. Having in mind the fact that the clients always come first, it is perceived the necessity of introducing a new product which will improve the living standard and at the same time it will influence positively on the company since it will contribute to increase the number of clients.

In this study, the steps that are undertaken in the creation of a new product in the banking operation will be elaborated. The readiness and the skills of the top management in presenting and integrating of the goals and activities in the course of effective realization of the strategy will lead to development of the vision as a precondition for company progress and acknowledged competitiveness.

Key words: *company, vision, company development, acknowledged competitiveness.*

ВОВЕД

Микрокредитната фондација Хоризонти е во процес на институционално зајакнување и организациски развој. Во текот на овај процес се востанови дека треба да се изработи стратемиски план со што би добиле алатки за постојана евалвација и организациски цели со кои ќе се идентификуваат целите и стратегиите за нивно исполнување.

Пред да се започне со изработка на стратемискиот план формиран е тим кој го анализира опкружувањето. Резултатите од истражувањето се вградени во анализата на надворешното и внатрешното опкружување на фондацијата.

Во подготовката на целокупниот процес на стратемиското планирање учество зедао сите вработени, при што уште еднаш е потврдена мисијата на Хоризонти. Менаџментот изврши анализа на надворешните фактори, како и внатрешните предности и слабости, и врз основа на тоа пристапи кон дефинирањето на стратегија која најмногу одговара. Стратемиското планирање се изведува во услови на динамично и нестабилно надворешно опкружување. Заради тоа стратемиското планирање треба да е документ со постојана евалвација и можност за корекција.

ОСНОВНИ ИНФОРМАЦИИ ЗА МИКРОКРЕДИТНА ФОНДАЦИЈА ХОРИЗОНТИ

Микрокредитна Фондација Хоризонти е основана во Јануари 2000 година како проект за микро кредитирање на С. R. S. во Република Македонија. Примарни цели на проектот беа обезбедување пристап до финансиски услуги – до претприемачите во земјата и создавање на локална самоодржлива микрофинансиска институција. Со оперативно работење започна во Март 2000 година, кога беа исплатени првите кредити во Скопје. Проектот беше технички и финансиски поддржан од страна на ЦРС и други познати реномирани меѓународни донатори.

Во Јуни 2005 година, проектот се локализира со основање на Фондација Хоризонти, согласно законот за здруженија на граѓани и фондации.

Основач на фондацијата е ЦРС, додека управувањето е во надлежност на независен управен одбор.

Во Октомври 2009 година Фондација Хоризонти стана придружен член на Асоцијацијата на микрокредитни организации на Босна и Херцеговина (AMFI) која брои 14 полноправни членки, заедно со уште 3 други микрокредитни организации од Србија, Косово и Црна Гора.

Во Март 2010 година Фондација Хоризонти е селектирана меѓу 5-те финалисти на Microfinance Good Practices Award, иницијатива организирана од страна на Giordano Dell' Amore Foundation и European Microfinance Network (EMN). Признанието е доделено за долгогодишното успешно работење во делот за обезбедување адекватен пристап до финансиски услуги на припадниците на Ромската заедница. Хоризонти е поканет да изврши презентација на апликацијата на Годишната Конференција на EMN.

Во Октомври 2010 година Хоризонти зеде учество како спонзор на Жетва Фестивалот во Гостивар што се одржа во организација на Здружението на одгледувачи на овци на Западна Македонија.

Во Јуни 2011 година Микрокредитна Фондација Хоризонти е избрана за победник во рамките на Microfinance Good Practices Europe Award 2011 спонзорирано од Giordano Dell' Amore Foundation во соработка со European Microfinance Network. Наградата е доделена како признание за придонесот на Микрокредитна Фондација Хоризонти во примената на добрите практики во областа на микрокредитирањето на Европско ниво и воведувањето иновативни и корисни компоненти за економски и социјален развој на клиентите. Апликацијата за 2011 година го презентираше иновативниот пристап, базиран на партнерството со Хабитат

Македонија, во обезбедување одржливи микрофинансиски услуги за домување на маргинализираните и ранливи групи во Македонија.

Во досегашното работење Хоризонти има опслужено околу 10.000 клиенти и исплатено над 30.000 заеми преку осумте филијали во Република Македонија.

КЛИЕНТИ НА МИКРОКРЕДИТНА ФОНДАЦИЈА ХОРИЗОНТИ

Клиенти на Микрокредитна Фондација Хоризонти вообичаено се лица со ниски месечни приходи, со понизок социјален статус кои потешко остваруваат пристап до формалните финансиски институции или воопшто го немаат.

Клиентите се обично самовработени во сопствени бизниси, каде најчесто е инволвирано целото семејство. Приходите од овие мали семејни бизниси најчесто се единствениот приход во семејството.

Урбаните клиенти се среќаваат како трговци на мало, пазарци, улични продавачи, клиенти кои се инволвирани во услужните дејности и малото производство.

Во руралните средини тоа се фармери, индивидуални земјоделци, производители, полјоделци, раноградинари.

Карактеристично за урбаните клиенти и клиентите во руралните средини е нивната ранливост на промени во опкружувањето, што ги прави нивните приходи нестабилни, а бизнисот непостојан.

Посебен осврт се дава на жената претприемач и нејзината вклученост во донесувањето одлуки поврзани со бизнисот или семејството.

Мисија на Микрокредитна Фондација Хоризонти

Мисијата на Микрокредитна Фондација Хоризонти е да овозможи одржлив и континуиран пристап до финансиски услуги на економски активно население со ниски примања во Република Македонија, претежно жени претприемачи, припадници на социјално исклучени и маргинализирани групи, со цел поддршка и развој на малите бизниси, креирање нови работни места и подобрување на квалитетот на живеење.

Визија на Микрокредитна Фондација Хоризонти

Визијата на Микрокредитна Фондација Хоризонти е да бидеме водечка организација во која клиентите препознаваат вистински партнер за развој на нивниот бизнис и подобрување на квалитетот на живеење.

ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ

Тргувајќи од визијата на Хоризонти за определен период (каде би сакале да стигнеме), што треба да направиме за да стигнеме таму (мисија) и како ќе го направиме тоа (стратегија), а со цел да се постигне компаниски развој и препознатлива конкурентност, се одлучивме за креирање на нов кредитен производ.

За целосно да бидат опфатени и реализирани мисијата и визијата, се констатира дека има потреба од внесување на нов кредитен производ кој ќе ги задоволи потребите на потенцијалните клиенти кои се со сопствено живеалиште и субстандардни услови за живот и во урбаните и руралните населени места. Со воведувањето на новиот кредит за реновирање и реконструкција на живеалиштата, се дојде до сознание дека заемите кои би ги пласирале би се наменувале за директно подобрување на квалитетот на живеењето, а со тоа би таргетирале нова група на потенцијални клиенти кои нема да се обврзани да имаат сопствен бизнис или земјоделско производство.

Откако се идентификува проблемот, непостоење на кредитен производ од овај тип, се премина на таргетирање на целната група која би била опфатена.

Целната група која треба да се таргетира со овај кредитен продукт е:

- Население со сопствено живеалиште и субстандардни услови на живеење (урбано - рурално),
- Население кое нема или му е отежнат пристапот до финансиски средства,
- Заеми кои ќе бидат строго наменски за реновирање и реконструкција на основните потреби на живеалиштето.

МОЕ МИСЛЕЊЕ ЗА РЕШАВАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ

Тргувајќи од фактот дека клиентите се на прво место ние ја согледаваме потребата за воведување на нов продукт кој ќе го подобри стандардот на живеење, а во исто време тоа ќе влијае позитивно на нашата организација бидејќи ќе придонесе за зголемување на бројот на клиенти.

Се формираа тимови кои ги сочинуваа раководителите на филијалите како водачи и кредитните референти кои добија посебни улоги во интерес на остварувањето на задачата. Топ менаџментот како задача имаше да ја анализира внатрешната состојба од аспект на човечки ресурси, нивната подготвеност да преземат нов предизвик и да се постигнат очекуваните резултати, да се согледаат потребите кои би произлегле при имплементирањето на производот и од финансиски аспект и воопшто од аспект на целокупната организациска клима и култура.

Тимовите кои ги сочинуваа Раководителите на филијалите и кредитните референти работеха на анализа на надворешното опкружување, анализа на конкуренцијата, анализа на потребите на населението и анализа на пазарот.

Веднаш после собраните информации и нивната обработката се одржа состанок со управниот одбор каде што беа образложени и презентирани потребите на нашите клиенти.

Чекорите кои беа преземени за креирање на продуктот беа следните:

Дефинирање на целна група

Како целна група беа земени маргинализираните и ранливи групи во Република Македонија. Карактеристики на оваа целна група се:

- население со ниски примања,
- население со низок социјален статус,
- население со сопствено живеалиште,
- население со пониска образование и писменост,
- население со ограничен пристап до банки и штедилници,
- население кое не е во можност да обезбеди соодветно обезбедување (жиранти, хипотека)

Анализа на внатрешната состојба

Преку анализа на внатрешната состојба се изврши утврдување на предностите и недостатоците, можностите и капацитетите со кои што организацијата може да се соочи и да ги надмине поставените предизвици. Фондацијата ја сочинуваат од кредитни одделенија со долгогодишно работно искуство со оваа таргет група. Со одржување на обука за новиот продукт од страна на лице кое е експерт во оваа област кредитните референти се здобија со знаење кое што може да го пренесат на потенцијалните клиенти како тие правилно да ги употребат добиените финансиски средства од Микрокредитна Фондација Хоризонти.

Анализа на надворешното опкружување

Преку анализата на надворешното опкружување се изврши анализа и проценка на моменталната општествено – економска состојба во државата, трендовите, појавата на нови закони. Од извршената анализа се констатира дека намалената куповна моќ на населението, а во исто време и презадолженоста кон останатите финансиски институции, создаде тренд на издавање на ликвидни кредити, ненаменски потрошувачки кредити, каде како таргет групи се јавуваат вработените во јавни установи. Групата која ја таргетиравме се покажа како најмалку задолжена. Исто така имаше и реална потреба од овај тип на кредитирање.

Анализа на конкуренцијата

Преку анализата на конкуренцијата беше утврдено дека понудените различни кредитни производи и различните таргет групи од страна на Микрокредитната Фондација Хоризонти во однос на конкуренцијата, не покажаа видливи недостатоци. Напротив, како предности беа издвоени: немањето на шалтерски систем, брзата и едноставна процедура, минималното обезбедување, пријатната атмосфера, транспарентност при издавање на заеми. Конкуренцијата воопшто не ја таргетира оваа група на потенцијални клиенти бидејќи ризикот од ненавремено отплаќање на ратите е поголем како последица од неконтинуираноста на приходите во семејниот буџет.

Анализа на потребите на населението

Анализата беше спроведена преку анкета кај постоечките клиенти од таргетираната целна група, што ни овозможи детерминација на намената на заемот, висината на заемот, рокот на отплата и обезбедување на заемот. беше утврдено следното:

- намена – за реновирање, доградба, поправки, реконструкција и сл.
- висина на заем - 50.000 – 150.000 денари
- рок на отплата - 18, 24, 30 и 36 месеци
- обезбедување – жиранти (административна забрана на плата со редовен работен однос) или меница на нотарски акт (со најмалку еден надворешен гарант)

Анализа на пазарот

Преку анализата на пазарот се утврди каде и на кој пазар ќе се нуди нашиот кредитен продукт. Од мисијата се утврди и нашиот пазар на делување со кој ги опфативме руралните и урбаните средини.

Со обработка на податоците добиени од извршената анализа се изготви еден вид на стратегиско планирање кое беше доставено до управниот одбор. На тој состанок беше презентирano тоа што сакаме да го спроведиме и имплементираме согласно политиката на Микрокредитна фондација Хоризонти.

Спремноста и обученоста на топ менаџментот во презентацијата и интегрирањето на целите и активностите во насока на ефективно остварување на стратегијата, доведе до одобрување на овај кредитен продукт.

<p style="text-align: center;">ЈАКИ СТРАНИ</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ориентирани кон клиентите2. Уникатен пристап3. Посветеност на мисијата4. Тимска работа5. Теренски ориентиран (посети на клиенти)6. Посебен однос со клиентите7. Пријатна атмосфера8. Брза постапка	<p style="text-align: center;">СЛАБОСТИ</p> <ol style="list-style-type: none">1. Недоволна пенетрација на пазарот2. Кредитен ризик3. Маркетинг
<p style="text-align: center;">МОЖНОСТИ</p> <ol style="list-style-type: none">1. Развивање на нови производи2. Понуда на нефинансиски услуги3. Партнерство4. Модификација на постоечки кредитни производи	<p style="text-align: center;">ЗАКАНИ</p> <ol style="list-style-type: none">1. Политичка нестабилност2. Постоечките закони во РМ3. Финансиска криза

ЗАКЛУЧОК

Добро формираната SWOT – анализа во текот на работата на Микрокредитна Фондација Хоризонти овозможи лесно дефинирање на потребите на клиентите и можноста за имплементирање на нов кредитен продукт во организацијата.

Прифаќањето, спроведувањето и остварувањето на новите идеи од страна на кредитните референти доведе до зголемување на бројот на клиенти.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Бојациоски Д., Блажеска О., 2003, Економика на претпријатие, Економски Факултет, Скопје
2. Дракулевски Љ., Шуклев Б., 1996, Стратегиски менаџмент, Економски Факултет, Скопје
3. Котевска М, Организациска посветеност – магистарски труд
4. Прирачник за стратешко планирање, 2007 Република Македонија
5. Стефановска Л., Солунчевски М., 2011, Стратегиски менаџмент, Бизнис академија Смилевски, Битола, Скопје

УЛОГАТА НА МИСИЈАТА И ВИЗИЈАТА ВО ГРАДЕЊЕТО НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО БОЖИНОВСКИ ЧАСОВНИЦИ И НАКИТ

UDK 005.212:[658.87:681.113/.114(497.711)

Емилија Димитровски

Бизнис академија Смилевски-БАС

mitovskae@yahoo.com

АПСТРАКТ

Иновативноста е еден тренд кој се провлекува низ годините. Во денешно време на територијата на нашата земја се става еден голем акцент врз иновативноста, како секој млад човек уште од мал да започне да размислува да создаде една визија, и да тежнее кон нејзино исполнување. Да ја развива својата креативност, своите идеи со цел, еден ден да профитира. Во трудот се претставени се два проблеми со кои се среќава претприемачот при донесувањето на иновативен производ на нашите простори. Исто така е претставено решението и за двата проблеми, што по неколку години ќе му донесе голем профит и слава низ повеќе градови во Република Македонија.

Клучни зборови: *Иновативност, визија, маркетинг.*

ABSTRACT

Innovation is a trend that is sweeping over the years. Nowadays the territory of our country puts a great emphasis on innovation, as every young man from a small start to think to create a vision, and to desire its fulfillment. To develop their creativity, their ideas in order, one day to make profit. This paper presents two problems encountered by the entrepreneur in making an innovative product to our area. Also presented is a solution for both problems, that after few years will bring big profits and fame through several cities in Macedonia.

Key words: *innovation, vision, marketing.*

ВОВЕД

Почетната визија на основачот на “Божиновски часовници и накит“, е да стане успешен претприемач во областа на накитот и часовниците односно да создаде синџир на продавници – Божиновски. Тоа воедно претставува негова лична визија.

Ваквата идеја кај него произлегува уште од многу мали години, бидејќи тој уште како мал ја согледал кај себе вештината на работа со раце. Па со помош на желбата и дарбата кој ја имал и ресурсите кои ги обезбедувал (разни материјали од кои што можат да бидат обработени без присуство на некакви машини или одерена технологија), изработувал најразновиден накит.

Додека идејата за работа со часовници ја добил разгледувајќи и барајќи на интернет, и тоа бренд кој не е застапен во Македонија па со тоа тој да биде прв и единствен кој што ќе го продава тој бренд. Трагајќи наишол на брендот Swatch кој што имал достапна цена, добар квалитет, разновидност на производи за сите генерации и што било најприоритетно за него во тој момент бил бренд кој не е застапен на нашите простори во Македонија, па така тоа би претставувало иновативност за нашите простори.

ПОЈАВА НА ПРОБЛЕМИ И НИВНО РЕШЕНИЕ

Како и многуте претприемачи во нашата земја, во самиот почеток сопственикот на Божиновски часовници и накит наидува на проблем од страна на обезбедувањето на финансиските ресурси, како и до незаинтересираност на брендот за продажба на нашите простори.

Но секој успешен претприемач не дозволува да биде демотивиран или во најлош случај да се откаже од исполнувањето на визијата, без да направи истражување, ги испроба сите методи и не ги изнајде сите можни решенија за настанатата ситуација.

Така и успешниот претприемач на „Божиновски часовници и накит“, не се демотивира од настанатата ситуација, туку уште повеќе кај него расте желбата за истражување и поставување на одредена стратегија за решавање на првиот проблем, односно изнаоѓање на решение за приберување на финансиски ресурси.

Сето тоа се случува со отворање и затворање на ситни бизниси преку кои остварува одреден профит, и кои средства ги собира за постигнување на неговата главна визија. Со тоа тој ги исполнува фазите за исполнување и постигнување на целта.

Вториот голем проблем со кој се среќава е незаинтересираноста за продажба на Swatch на нашите простори. Но и понатаму тој не се покажува бидејќи важи за личност на водач кој е доста упорен. Па така изнаоѓа решение како брендот да го донесе во Македонија. Тоа го прави преку остварување на контакти во Словенија, преку кои брендот се носи кај нас, но единствена лоша страна е тоа што оди со помала маржа.

Во првата година тој работи без никаков профит, едноставно колку да се пробие брендот. Но поради немање на доволно финансиски средства за промовирање и рекламирање, се одлучува да даде 100 часовници по многу ниска цена за наградна игра со што ќе го долови квалитетот, и на некој начин ќе го промовира брендот кај потрошувачите. Со овај потег се прави бум, што доаѓа до евиденција директно во Swatch, од каде го бараат воспоставуваат соработка, одредени обуки кои што се неопходни за работа. Така по три години работа тој ја исполнува својата визија и започнува да профитира.

Но визијата на Божиновски часовници и накит не завршува овде. По шест години успешна продажба на SWATCH часовници и накит, Божиновски започнува да работи со уште еден бренд а тоа е CALVIN KLEIN. Тоа се часовници и накит со минималистички дизајн од единствениот и најдобар дизајнер кога станува збор за минимализмот и препознатливоста. Тоа се производи наменети за младиот современ човек кој жестоко настапува во бизнис водите. Производ кој ќе го издвои од средината како личност со карактер на лидер и претприемач.

Потоа започнува со продажба на TISSOT – часовници кои секој татко би сакал да ги остави како наследство на својот син.

Исто така тука се и BREITLING часовниците кои се приказна сами по себе. Прецизен инструмент за кои производителот вели: „Доколку животот ти зависи од прецизноста на овој комплициран инструмент, тогаш слободно планирај си ги своите пензионерски денови.“

По успешни години работа, крајот на 2008 година повторно доаѓа до појава на проблем, но од глобално ниво – светска криза. Поради тоа се одржуваа повеќе состаноци од страна на брендот Swatch и се иди до едно оптимално решение за тој период. Бидејќи Swatch претставувал моден тренд кој е 4 години понапред од другите, извршува:

- Реновирање на сите продажни места: како и воведување на униформи, донесување на правила на однесување на вработените и отворање на неколку нови продажни места;
- Подобрување на поспродажбата: отворање на сервис;
- Редуцирање на залихите.

Така денес Божиновски часовници и накит претставува мала фирма која покрај главната дејност, најголем фокус на делување покажува во внатрешната организираност и способноста за брза адаптација кон потребите на околината. Во овој момент функционираат следните сектори:

- Сектор финансии;
- Маркетинг;
- Човечки ресурси;
- Пост продажба.

За менаџирањето и водството: „Да се менаџира со фирма значи да се воспоставува стратегија, курс и кон тој курс чврсто да се држи кормилото. Да се води тимот внатре, тоа е процес кој безусловно те менува. Нешто многу слично на 3-тиот Њутнов закон „Акција и реакција“. Драстични акции – драстични реакции и обратно. Големината на еден водач е таа да низ позитивни акции предизвика позитивни реакции. На тој начин се зачувува личниот интегритет на двете страни, добрата атмосфера, и се расчистува видикот кон иднината.“

„Приказната на мојот бизнис, всушност е константно балансирање помеѓу сонот кој го сонувам и основните закони на пазарот, внимавајќи и почитувајќи ги границите помеѓу едното и другото со што го зачувувам мирот во себе“. – Игор Божиновски.

Постојат различни патишта по кои одат различни успешни луѓе, бидејќи секоја приказна е различна, но сигурно е дека успешноста доаѓа како резултат на постапното чекорење, од долу нагоре.

ЗАКЛУЧОК

. Иновативноста е еден тренд кој се провлекува низ годините. Во денешно време на територијата на нашата земја се става еден голем акцент врз иновативноста, како секој млад човек уште од мал да започне да размислува да создаде една визија, и да тежнее кон нејзино исполнување.

Секој успешен претприемач мора да биде визионер. Успешноста на претприемачите се изразува преку способноста својата визија да им ја пренесе на вработените и да ги мотивира успешно да ги извршат своите задачи. Не постои исполнување на визијата, без постоење на одреден ризик. Ризик кој, не секој е спремен да го поднеси, не секој е спремен да направи чекор напред. Па од тоа се разликуваат успешните претприемачи од обичниот човек. Најдобар пример кај нас за тоа е сопственикот на Божиновски часовници и накит, чија што визија станува реалност.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Проф. Д-р. Цветко Смилевски, (2011) Македонски успешни приказни во бизнисот, Скопје,
2. Истражување за Божиновски часовници и накит, отвореноста за постигнати успех на сопственикот Игор Божиновски.

МОЖНОСТИ ЗА ВРАБОТУВАЊЕ ПРЕКУ АКТИВНО БАРАЊЕ РАБОТА

UDK 331.535

М-р Мирјана Стојческа Ѓорѓиоска
СОУ „Орде Чопела“ Прилеп,
Бизнис академија Смилевски - БАС
mirjanastojceska@gmail.com

Доц. д-р Мимоза Серафимова
Факултет за туризам и бизнис логистика, Гевгелија
mimizaserafimova@yahoo.com

Гоце Ѓорѓиоски
СОУ Гимназија „Мирче Ацев“ Прилеп
ggorgisoki@gmail.com

АПСТРАКТ

Барањето работа е процес низ кој поминува речиси секој човек. Меѓутоа досега мал дел од младите имале можност да учат и да добијат информации за менаџментот на човечки ресурси, кој ја третира темата за вработување и барање на работа. Затоа постои голема потреба за едукација и образование на младите, но и постарите за техниките и активностите за активно барање работа. Зборот активно ја прави разликата помеѓу барање вработување без знаење, способност и план и барањето вработување со план, со одлична професионална биографија, убедливо мотивационо писмо, способности за комуникација, убедување, одење на интервју и преговарање. Едноставно, разликата е меѓу неорганизирано и организирано барање вработување.

Дали има можност учениците да ги подготвиме за барање работа, да стекнат вештини и знаења потребни за да ги постигнат личните и професионални цели, да најдат работа и да развиваат работни навики и однесувања кои ќе им помогнат да бидат успешни, е тема на разгледување на овој труд.

Клучни зборови: *Барање работа, биографија, мотивационо писмо, интервју, вештини.*

ABSTRACT

Finding work is a process in which almost every man goes through. However, until now only a small part of the youngsters have had the opportunity to be taught and to get informations about the management of human resources, whose job actually is employing and finding job for the youngsters. That's why there is huge need for education for the youngsters, but also for the elders about the techniques and activities for finding work. The word activity makes the difference between finding work without knowledge, ability and plan, and finding employment with a plan, with great professional biography, good motivation letter, abilities for communication, persuasion, going on interview and negotiation. Simply, there is difference between organized and unorganized finding work. Just like every other work in the world, to find work you need to have knowledge and skills. These skills are learned, acquired and perfected. So just like in every business and investment, also in seeking work you first need to make knowledge and then to get back your investment. That's why we need to invest in ourselves as long as we are studying, because when school time is over, the time works against us. Is there an opportunity to prepare students for finding job, to acquire skills and

knowledge that is needed to achieve personal and professional goals, to find work and develop work habits and behaviors that will help them to be successful, this is the subject of this labor.

Key words: *finding job, biography, motivation letter, interview, skills.*

ВОВЕД

Секојдневно донесуваме разни одлуки. Дел од нив се поврзани со секојдневието, некои се во врска со минатото, а најтешките се поврзани со иднината. Изборот на занимање е една од главните одлуки што мора човекот да ги донесе во текот на својот живот.

Училиштата имаат посебно и критично место во мрежите за премин кон кариерата на младите луѓе, нешто што често е занемарено и од самите родители, но и од страна на оние што донесуваат ставови, училиштата и други. Според искуствата на оние кои работат со млади луѓе, станува јасно дека родителите не се свесни што се нуди во училиштата како помош за преминот од училиште кон работа или што има на тековниот пазар за вработување на млади. Честопати има грешни претстави за достапни насоки, недоволен увид во ситуацијата на младите, и недостаток на вештини за потпомагање и дискутирање за овој премин.

Младите треба да донесат одлуки што се правилни за нив, што значи да ги имаат сите висински податоци однапред.

Според наставните програми во училиштата, нема доволно можности за подготвување на учениците за активно барање на работа. Проблем-недовољно часови во програмите за обука на ученици за активно барање работа, недоволна обученост на наставниците, недоволни познавања од страна на работодавачите за техниките за селекција на кадар. За да се надмине тоа, наставниците треба да создадат услови да ги подготват учениците за активно барање на работа во рамките на слободните часови на училиштето, проектните задачи, додатна настава, формирање на кариерни центри и тимови од наставници за работа на таа проблематика.

КАРИЕРНО НАСОЧУВАЊЕ

Формалното образование е пресуден стадиум во кариерното насочување. Координацијата помеѓу сите стадиуми, форми и механизми на кариерно насочување е неминовна за воспоставување на ефективен систем за подготовка на денешните ученици за понатамошната работа.

Во последно време, кариерното насочување се разбира како еден од клучните инструменти на општеството за управување со човечки ресурси (насочување на човечкиот потенцијал кон гранки и дејности корисни за заедницата), кој е поттикнувач на секоја индивидуа кон развој на сопствен креативен потенцијал во насока на доживотно учење.

Генерално, **кариерното насочување разликува неколку форми**, а за активното барање на работа се важни:

- Кариерно информирање
- Советување за вработување – им помага на луѓето да ги дефинираат своите непосредни цели за вработување, стекнување дополнителни вештини потребни за вработување и вештини за барање и задржување на работно место (пишување биографија, мотивационо писмо, подготовка за интервју).
- посредување при вработување – насочување кон соодветни работни места

АКТИВНО БАРАЊЕ РАБОТА

Барањето на работа е како игра во која има правила. Основното правило е да се има добра професионална биографија за да може воопшто да се игра. (Активно барање работа, прирачник 2005:3).

Активното барање на работа се состои од повеќе чекори или фази:

- проценка на интереси, способности и вештини;
- достапност на извори на информации,
- соработка со служби за вработување,
- способност да се интерпретираат добиените информации;
- правење на мрежа за барање на работа;
- активно барање на работа – работа со план;
- да се развијат способности за одење на интервју;
- да се направи најдобра можна биографија,
- да се направи одлично мотивационо писмо; (Активно барање работа, прирачник 2005:5).

Според Центарот за кариера при Универзитетот во Ватерло, CV–то е незаменлива алатка за барање на работа – тоа е реклама дизајнирана да го презентира кандидатот во најдобро можно светло, фокусирајќи се на неговите способности и потенцијали. (Активно барање работа, прирачник 2005:34).

Целта на оној што бара работа со помош на CV–то е да го убеди работодавецот дека е вреден да биде повикан на интервју, или на некој од следните чекори за селекција. Во секој случај, квалитетното CV е чекор број еден кон добивање на посакуваното работно место.

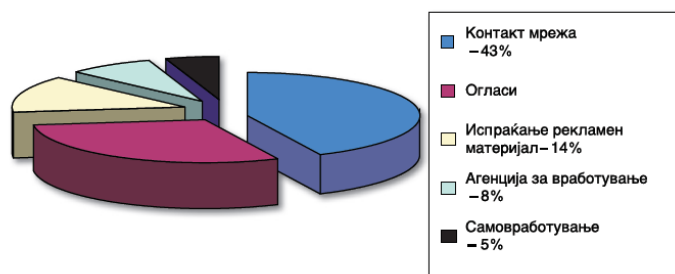
Можноста за интервју не се добива со описот на активностите, туку со начинот на кој се презентираат.

Стратегија на сопствен маркетинг

Добро организираната потрага по работа со сигурност ќе резултира со смиреност и самоконтрола, што пак, ќе се рефлектира во интервју за работа, но најважно од се е тоа што, најверојатно, ќе резултира со понуда за онаа работа што се посакува.

Од суштинско значење е да се применуваат повеќе различни начини на барање работа.

Начини за барање нови работни места



Според Coutts Clients 1995

Слика 1 – Различни начини на барање работа

За сопствена промоција покрај биографијата, мотивационото писмо, важен е планот за личен маркетинг.

Личниот маркетинг е процес на себе-презентирање, презентирање на својата специфичност, својата личност и уверување на луѓето дека пред нив стои индивидуа со големи квалитети која сакаат да ја имаат во својата околина.

Личниот маркетинг е постојан процес, а најчесто е стихиен и неплански, што би значело - поради тоа што не го согледуваме личниот маркетинг како значаен процес за нашата кариера и не го планираме, најчесто импровизираме кога ќе затреба и така не постигнуваме значајни резултати.

Чекори за креирање личен маркетинг:

Чекор 1: Формулирање на визија – како се гледаме себе си во својата професија за 5 или 10 години?

Чекор 2: Истражување на потребите за тековната состојба – Кои знаења и вештини ни се потребни за постигнување на нашата визија?

Чекор 3: Самопроценка – Да утврдиме кои знаења, вештини и способности од потребните веќе ги имаме и колку се во согласност со поставената визија, дали и кои вештини треба да ги стекнеме, каде да се подобриме?

Чекор 4: Проценка на можните извори – како да се стекнеме со потребните знаења и вештини и каква поддршка можеме да очекуваме од околината.

Чекор 5: Развивање на план за личен маркетинг – Во оваа фаза треба да се искористат сите претходно собрани информации и поаѓајќи од поставената визија, да се одредат повеќе краткорочни цели, т.е. план, како чекор по чекор ќе стигнеме до остварувањето на вашата визија.

Пример за прашања според кои треба да се направи план за активно барање на работа, кој треба да се направи додека сте во средно училиште:

ПЛАН ЗА АКТИВНО БАРАЊЕ РАБОТА
Кои се моите интереси? Што сакам да бидам?
Каде се гледам за 5 до 10 години?
Зошто токму мене да ме изберат на работно место кое го сакам?
Во што сум најдобар, кои се моите силни страни?
Имам ли талент или дарба?
Во кои 10 фирми би сакал да работам?
Кои нови способности, знаења и вештини треба да ги стекнам за да го работам тоа што го сакам?
Дали ми треба повеќе теорија или пракса?
Кои се моите слаби страни?
Како да ги елиминирам?
Кои контакти треба да ги задржам, направам или развијам?
Кои организации и служби можат да ми помогнат при барањето работа?

Планот треба да биде јасен, прецизен и временски определен, односно за секој чекор кон визијата треба да се определи и временски рок кога ќе се „изоди“. (emotikon.mk)

ЗАКЛУЧОК

Во училиштата сеуште нема обучени советници за кариера кој ќе им помага на младите за ги осознаваат своите интереси и да истражуваат различни курсеви и опции за вработување. Потребно е да се формираат тимови за кариера, составен од обучени наставници, кој ќе им помага на учениците на следните начини:

- Да развие потреба за нивните интереси, вредности, таленти и претензии во поглед на образование, обука и работа.
- Да истражуваат можности, да добиваат податоци за локални и меѓународни можности за образование, обука и работа.
- Да стекнат работно искуство или структурирано учење на работно место.
- Да ги развиваат и имплементираат нивните планови за кариера
- Да стекнат вештини за да постигнат ефективен премин од училиште кон понатамошно образование, обука или вработување, како што се пополнување на формулари за апликација, составување на резиме, биографија, аплицирање за курс, вештини за интервју и слично.

Училиштата треба да работат според одредени програми за насочување на учениците за активно барање на работа, програми кои ќе ги учат и поттикнуваат младите за учење и планирање на целиот живот. Планот за насока е она што ученикот си го поставил како листа на цели, и за кои идентификувал активности за да ги постигне. Наставниците, советници за кариера, треба да им помогнат на учениците со нивниот план за насоки преку редовно разговарање за нив. (Прирачник Родителите како поддршка во кариера и премин, 2005:30).

Подготовката на младите за активно барање на работа ќе им помогне да ги совладаат основните правила при конкурирање за одредено работно место. На планираните часови може да се оди чекор по чекор, да им се даваат практични совети, пластичен опис на ситуации во кои може да се најде младиот човек за да конкурира за работа на одредено место. Целта на тие часови е да се олесни процесот/патот за добивање на работно место, да се насочат младите и да им се посочат постепено чекорите кои треба да ги превземат во насока да се прикажат во најдобро можно светло кога аплицираат за работно место.

За да се излезе од пасивниот концепт на наводно „барање“ на работа, потребно е да се превземат конкретни и активни чекори, кои вклучуваат пишување биографија, следење на нови текови во професијата, обуки за стекнување на нови вештини, информирање на луѓето дека барате работа, следење на слободни работни места, волонтирање за стекнување на поголема пракса и сл. И сето тоа успешно да се вклопи во наставата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Parents as career and Tranzition Support, Nahdbook,(2005), RMIT University, Astralia
2. Група автори, (2010) Избери втора кариера, прирачник за транзиција, Министерство за одбрана РМ
3. Егерт М.(2009), Совршено CV, Икона, Скопје
4. Илиевски З.(2009), Прирачник за професионална ориентација, Младински совет, Прилеп
5. Маџовски Ј., Поленаковиќ Р., Поленаковиќ Л. (2005), Активно барање работа, прирачник, Усаид, МОН, Скопје
6. Маџовски Ј., Поленаковиќ Р., Поленаковиќ Л. (2005), Подготовка на професионална биографија и насловно писмо (прирачник), Усаид, МОН, Скопје
7. Најдобрите практики за за активно барање работа:Вработувањето како алатка за општетсвено вклучување на младите, прирачник, (2011), Балканска фондација за деца и млади во партнерство со Економски факултет Љубљана и Сојуз на синдикати на Македонија

8. www.see-educoop.net/education_in/pdf/workshop/tesee/dokumenti/theses-http://www.emotikon.mk/1/E-vesnik/E-VESNIK_EMOTIKON2.pdf
9. http://www.kas.de/wf/doc/kas_22636-1522-2-30.pdf?110516092250
10. <http://www.scribd.com/doc/64164261/Priracnik-Za-Menadzment-So-Covekovi-Resursi-2008-New>
11. <http://www.scribd.com/doc/72564815/Toolkit-MK-Za-Vrabotuvanje>
12. www.logincee.org/file/6387/library
13. www.zvrm.gov.mk/.../Uslugi%20za%20aktivno%20baranje%20rabot...
14. www.zvrm.gov.mk/WBStorage/Files/Nov%20model%20na%20uslugi.pdf

МЕНТАЛНИТЕ МОДЕЛИ - ФИЛТЕР ЗА РЕАЛИЗАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ПРОМЕНА

UDK 005.963.1

М-р Андријана Мигуловска
ОУ „СВ. Климент Охридски“
a_migulovska@yahoo.com

АПСТРАКТ

Основната сила на секоја организацијата се луѓето. Затоа клучот на крајниот успех лежи во начинот на кој организациите ги бираат и организираат луѓето. Мал број водачи ја препознаваат потребата од радикално редизајнирање на филозофијата на организацијата која бара насоченост кон индивидуално учење, односно личен развој на поединецот. Но, луѓето имаат своја сопствена воља, свои сопствени желби, и свој начин на размислување. Ако тие не се самите доволно мотивирани за да постигнат цели на раст и технолошки развој, едноставно нема можност за напредок на организацијата. А реално, луѓето се однесуваат така што ги избегнуваат незгодните ситуации и заканите во облик на промени, практикуваат одбранбено резонирање во облик на ментални модели а бидејќи луѓето ги сочинуваат организациите, значи и организациите го прават истото. Искусните менаџери знаат дека многу добри идеи никогаш не се реализираат во пракса. Всушност, процесот на прифаќање на новината пропаѓа бидејќи новите идеи се со големо несовпаѓање со менталните модели кои во моментот владеат со организацијата. Поточно, новите размислувања пропаѓаат неприменети во пракса бидејќи тие се во конфликт со длабоко вкоренетите интерни сфаќања за функционирањето на окружувањето. Затоа дисциплината на менаџирање со менталните модели - соочување, тестирање и подобрување на нашите внатрешни слики за окружувањето - претставува важен чекор во градењето организации кои учат.

Клучни зборови: *Промени, ментални модели, организациско учење.*

ABSTRACT

The main strength of any organization are the people. Therefore the key to ultimate success lies in how organizations choose and organize the people. Few leaders recognize the need to radically redesign the philosophy of the organization which requires focus on individual learning or personal development of individuals. But people have their own will, their own desires, their own mindset. If they are not themselves sufficiently motivated to achieve goals of growth and technological development, not simply an opportunity for the organization to advance. But in reality, people behave so as to avoid tricky situations and threats in the form of changes, practice defense reasoning in the form of mental models and because people make up the organizations that means organizations do the same. Experienced managers know that many good ideas are never realized in practice. In fact, the process of acceptance of novelty fails because new ideas are with a great discrepancy to mental models that currently govern the organization. Specifically, new considerations fail, unused, in practice because they conflict with deeply rooted internal understanding of the functioning of the environment. So the discipline of managing mental models - confrontation testing and improving our internal pictures of the environment – is an important step in building learning organizations.

Keywords: *Change, Mental Models, Organizational Learning.*

ВОВЕД

„Единствената работа која може да се предвиди за иднината е промената“¹³⁴

(Marcel Proust)

Промените се единствена постојана категорија во природата и во заедниците на луѓето. Од атмосферските до политичките, од мали до впечатливи и суштински, составен дел се на секоја организација па и на училишните и предизвикуваат потреба од постојано прилагодување на вработените и работните ресурси. При тоа прилагодувањето само по себе не е доволно за организацијата да се развива во саканиот правец кон успехот, бидејќи секоја промена не мора да биде и не е промена на подобро. Познато е дека луѓето во организацијата функционираат на различен начин со различна доза на инертност кон промените, која во зависност од нивните ментални модели единствено со соодветна стратегија би можела да се надмине. Со други зборови тоа значи дека потребно е да се иницираат конструктивни промени со кои ќе се знае како да се управува, што значи потреба од проактивен пристап кон работата и размислувањето на вработените и подразбира предвидување на нивните идни реакции а со тоа и активности, создавање потребна клима за промени и окружување кое би овозможило промените да се одвиваат во саканиот правец на успешен развој.

МЕНТАЛНИТЕ МОДЕЛИ- ФИЛТЕР НА РЕАЛИЗАЦИЈА НА ПРОМЕНАТА

„Менталните модели се длабоко вкоренети внатрешни впечатоци за тоа како функционира светот околу нас, впечатоци кои не ограничуваат на секојдневен начин на размислување и однесување. Често ние не сме сознателно свесни за нашите ментални модели или за ефектите кои тие ги имаат врз нашето однесување“

(Петер Сенге)

Менталните модели се суптилни но сепак моќни.¹³⁵ Суптилни бидејќи ние обично не обрнуваме внимание на нивните ефекти. Моќни, бидејќи тие одредуваат на што обрнуваме внимание и причините за тоа. Две личности со различни ментални модели можат да набљудуваат ист настан и да го опишат различно бидејќи тие забележуваат различни детали. Менталните модели се строго конзервативни: Остануваат непроменливи, тие причинуваат да го гледаме она што секогаш сме го гледале: истите потреби, истите можности, истите резултати. Бидејќи ние го гледаме и правиме она што нашите ментални модели ни дозволуваат. Организациите имаат многу ментални модели. При тоа, во окружувањето на секоја училишна организација лежат мноштва од информации за потребите и можностите, за работењето на останатите, или за тоа што навистина продуцира промена во животот на луѓето. Менталните модели се филтер за проаѓањето на информацијата и при тоа многу информации од окружувањето на организацијата не можат да продраат низ нашите ментални модели, некои од информациите продираат но се променети, само оние информации кои одговараат на нашиот организациски секојдневен начин на размислување и однесување остануваат непроменети.

Во секое планирање на работењето на училишната организација лежи говор на менталните модели, несвесно формирајќи ги нашите одлуки: за тоа кому ќе му служат, какви прашања ќе бидат разгледувани, какви активности можеме да си дозволиме, кои се посакувани резултати и кои стандарди би користеле за утврдување на ефективност. Она што многу организации го викаат планирање е едноставната проекција на нивните вообичаени ментални модели во иднина - статус кво со нова дата. Овие проекции не значат промена и затоа не може да се рече дека тоа е планирање како што е наведено во тие документи. Бидејќи менталните модели не „ограничуваат на познат начин на размислување и однесување“ секоја процедура за планирање треба во себе да содржи и да покаже промена на организациските ментални модели.

¹³⁴ www.sses.com/public/events/euram (pristapeno09.06.2010)

¹³⁵ <http://deming.eng.clemson.edu/pub/tqmbbs/tools-techs/menmodel.txt> (pristapeno09.06.2010)

Но тоа не значи дека сите ментални модели би биле променети со процедурата на планирање. Повеќето од нив еднаш изнесени би биле препознавани како нужност на организацијата но некои ќе треба да се променат пред да ја промениме нашата иднина. Искусните менаџери знаат дека многу добри идеи никогаш не се реализираат во пракса. Брилијантни стратегии не успеваат да бидат преведени во пракса. Системското размислување многу често не наоѓа пат до оперативните стратегии. Пилот проектите и експериментите можат да докажат на општо задоволство дека новиот пристап води кон подобри резултати, но широката прифатеност на новиот пристап никогаш да не се случи. Секако дека ова отсуство на имплементација не е како резултат на слабиот менаџмент. Всушност, процесот на прифаќање на новината пропаѓа бидејќи новите идеи се со големо несоваѓање со менталните модели кои во моментот владеат со организацијата. Поточно, новите размислувања пропаѓаат неприменети во пракса бидејќи тие се во конфликт со длабоко вкренетите интерни сфаќања за функционирањето на окружувањето, сфаќања кои не ограничуваат на вообичаен начин во нашето размислување и однесување. Затоа дисциплината на менаџирање со менталните модели - соочување, тестирање и подобрување на нашите внатрешни слики за окружувањето - претставува важен чекор во градењето организации кои учат.

КУЛТУРА НА ОДРЖЛИВИ ПРОМЕНИ

Од анализите на истражувањата може да се констатира дека вработените во организациите, генерално се резервирани кон поголемиот број промени, особено спрема оние кои немаат јасна цел или најблаго речено оние кои се сомнителни и егзистенцијално опасни. Отпорот спрема промените расте и со годините на стаж како и со растот на бирократизацијата односно со староста на организацијата. Потребен е висок степен на свест дека организација која се стреми кон иновации составена е од одредени воспоставени односи, структури и услови кои тешко се менуваат. Одредени концепции, претпоставки, убедувања, ментални модели, станале составен дел од организациската поставеност, вкоренети во културата, свеста и однесувањето на секој поединец. Таквите состојби во подолг период најчесто стануваат најјака брана во сето тоа што носат промените. Спротивставување, одбивање, несогласување често се механизми на одбрана спрема промените кои се најавуваат. Меѓутоа оние кои ги критикуваат промените честопати поставуваат добри прашања и изнесуваат аргументи кои не треба автоматски да се отфрлаат. Нив менаџерите треба да ги искористат за испитување и воспоставување на нов концепт и нов поглед во развојот на организацијата, преку сирќање во нивната внатрешност, балансирање на застапување и испитување, со една цел - да им се даде на знаење дека треба да се учи преку промена на нивните ментални модели или со други зборови, промена на нивните когнитивни и бихевиорални ставови и однесувања. Во таа насока потребна е зголемена одговорност на менаџерите во контекст на правилен приказ на идеите и визиите од една страна и избор на соодветен пристап кон одредени категории на личности од вработените кои би биле подложни на имплементација на промени.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Argyris, C. (1994). "*Good communication that blocks learning.*" Harvard Business Review: 77.
2. Исак Адигес (1991): **Овладување со промените**, Скопје, ДЕТРА Центар
3. Смилевски Ц. (2005) **Вовед во организациското учење**-наставни материјали, Постдипломски студии, Педагошки факултет- Битола
4. Malhotra, Y. (1996) Organizational Learning and Learning Organizations (пристапено на 18. 02.2009) <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>
5. Salomon, G and Perkins D.N. (1998) Individual and social aspects of learning, (пристапено на 7. 03.2010) <http://construct.haifa.ac.il/gsalomon>
6. Schon, D. A. (1983). The Reflective Practitioner: *How Professionals Think in Action*, BasicBooks, Inc.

7. Tony Bush and David Middlewood,(1997) *Managing people in education*, Paul ChapmanPublishing,London
8. A Cognitive Approach of Organizational Learning, David Cayla, АТОМ (пристапено на 17.02.2009) <http://swopec.hhs.se/iivswp/abs/iivswp01-08.htm>

ОРГАНИЗАЦИЈА ШТО УЧИ – КОМПОНЕНТА ЗА ИНОВАТИВНА ОРГАНИЗАЦИЈА

UDK 005.963.1

Андријана Апостолова
Студент на втор циклус на студии на БАС
andrijanaapostolova@yahoo.com

АПСТРАКТ

Како се доаѓа до новитети, до нови идеи?¹³⁶ Прво на што би помислиле е дека новите идеи не можат да бидат намерно предизвикани, дека иновациите се резултат на случајност, како тогаш кога на Њутн му паднало јаболкото на глава. Да се запрашаме, дали Исак Њутн ќе го откриеше својот прочуен закон за гравитација ако споменатото јаболко не му паднеше на глава? Голема е веројатноста дека во секој случај кога – тогаш ќе дојдел до истото откритие. Да не беше јаболкото, можеби тој цел ден би лежел под дрвото, но некоја слична случка на тоа, порано или подоцна ќе ја предизвикаше или стимулираше неговата иновација. Како и да е, сигурно тој во својот ум, многу пати претходно си поставувал прашања во врска со гравитацијата и постојано барал одговор на нив, а наоѓањето на одговорот било само прашање на време. Неговата иновација сигурно не била случајна.

Можеме да одиме и чекор понатаму во нашето размислување и да се запрашаме дали е можно да управуваме со процесот на иновации, дали можеме да ги стимулираме, пратиме, примениме и користиме. Се на се, потребни се специфични услови и потреби за една иновација да процвета и да биде корисно употребена.

Една од компонентите кои ја прават една иновативна организација подобра и поуспешна е и организација која учи.

Клучни зборови: *Иновација, иновативна организација, процес, промена, корисност.*

ABSTRACT

How do we come up with new ideas, novelties? On that matter, the first thing that comes to our mind, is that ideas can't be intentionally caused, that innovations are the result of coincidence, as when Newton was sitting under an apple tree, an apple fell on his head, and he suddenly thought of the Universal Law of Gravitation. If we ask ourselves, would Isaac Newton discovered his famous law of gravity if the mentioned apple didn't fell on his head? It's likely that in any case – he would have come to the same discovery. If it wasn't for the apple, maybe he would have lay all day under that tree, but sooner or later a similar story to that would have caused or stimulated his invention. However, he must have many times before asked himself questions about gravity, so finding the answer was just a matter of time. His innovation was certainly not accidental.

We can go one step further in our thinking and ask ourselves whether it is possible to manage the innovation process, whether we can encourage it, track it, implement it and use it. All in all, it requires specific conditions and needs for an innovation to flourish and to be useful. One of the components that make an innovative organization better and successful is a learning organization.

Key words: *Innovation, innovative organization, process, change, useful.*

¹³⁶ <http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/e-magazin/28-kako-postati-inovativna-organizacija-inovacije.htm>

ВОВЕД

Креативноста¹³⁷ не е случаен дар кој им е доделен на среќните поединци. Тоа е вештина која се вежба како и секоја друга. И Ајнштајн рекол: „Јас не сум поаметен од другите, јас само повеќе размислувам!“

Како и возењето на велосипед, свирењето, пишувањето, креативноста може да се научи и развива. Важно е да се разбере дека е потребно вложување на време, истрајност и интерес. Како деца, природно прифаќаме дека многу работи допрва треба да ги научиме, чувствуваме ентузијазам спрема учењето и вложуваме труд без да размислуваме за тоа. Но како возрасни со сите други обврски и подрачја за учење, може да ни недостасува трпение и енергија за вложување на напор и време за развивање на уште една вештина. Во економијата и менаџментот на 21 век доминираат комплексноста, непредвидливоста и големиот интензитет на промените. Заради се ова наведено, концептот на **организација која учи** уште повеќе добива на значење.

Организација која учи,¹³⁸ според Сенге, кој го создаде терминот, е опишана како „**Организација каде луѓето континуирано го прошируваат својот капацитет за да креираат резултати кои тие вистински ги сакаат, каде новите и широки начини на размислување се гаат, каде колективната аспирација е ослободена и каде луѓето континуирано учат како да учат заедно**“ (Армстронг, 2006).

ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ

Учењето е континуиран процес кој не само што ги зголемува постоечките способности, туку исто така води кон развој на вештини, знаења и ставови кои ги подготвуваат луѓето за зголемени одговорности или одговорности на повисоко ниво кои би им следувале во иднина. Развојот на персоналот е дефиниран како кое било искуство на учење каде поединците и групите бараат зголемување на знаењето, вештините, вредностите или однесувањето.

За да се зачува чекорот со промените во екстерната средина, претприемачите мора да ја подобрат организацијата¹³⁹. Претприемачите мора секогаш да прават подобрувања. Како и секогаш, зголемената брзина на промената во екстерната средина, фреквентно бара да се прават подобрувања отколку во минатото. Имено, мора да се продолжи со континуирано подобрување, што е константно настојување за промена и правење на работите подобро. Секој ден, во секоја организација луѓето имаат идеи за тоа како да се подобри работата, и секој ден се преземаат акции засновани врз тие идеи.

Но, сеуште остануваат истите проблеми. **Тоа е така бидејќи постои недостаток на ефективни процедури за учење.**

Организацијата која не учи е карактеризирана со фиксна поделба на работата, и тоа во екстремни случаи вработените дури и се обезхрабуваат да мислат, со образложение дека има кој да мисли за нив, тие се тука само да работат.

Организацијата која не учи на крај ќе се распадне на парчиња, бидејќи е неопходно да се предвидат нови развој, раст во смисла на квалитет и да се биде иновативен. Талентите внатре во организацијата за таквиот процес треба да се развиваат.

Па тогаш се поставува прашањето како претприемачите ќе креираат организација која учи?

¹³⁷ <http://www.statija.mk/archives/1059>

¹³⁸ Саздовска С., Чичева В., Димовска В. (2008): Менаџмент со човечки ресурси - Прирачник; Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка (2008 : 52)

¹³⁹ Марковска М. (2010) : Иновативен менаџмент (компендиум) ; Скопје : БАС

МОЕ МИСЛЕЊЕ ЗА ИЗНОЃАЊЕ НА РЕШЕНИЕ

Организацијата ¹⁴⁰ која учи ја карактеризира иновативна клима. Вниманието е насочено кон колективното учење.

Таа намерно ја следи политиката на раст на своите капацитети за континуирано учење на сите нивоа, за да ја оптимизира својата ефикасност. Отворена комуникација во организацијата е предуслов за учење.

Учењето треба да стане континуиран процес што е институционализиран во секојдневниот живот на организацијата. Поттикот за институционализирано учење мора да доаѓа од лидерите на врвот и мора да вклучуваат подготвеност да споделуваат информации со луѓето кои порано беа исклучени од организациската база на податоци.

Учењето ¹⁴¹ кое организацијата ќе го усвои, мора да биде:

- Фокусирано на проблем
- Циклично, во смисла наученото знаење да се надополнува минувајќи низ неговата структура и врзувајќи се со новите сознанија
- Учење преку работата
- Заедничко учење
- Свесно учење
- Сестрано учење – кога има доволно разлики во размислувањата за да се отворат дискусии

Исто така неопходно за успешно спроведување на целиот процес на учење, мора да се води сметка за следниве услови:

- Систематско размислување, кое се однесува на согледување на тоа како функционира организацијата како целина.
- Лични способности и вештини, што подразбира способност за учење на вработените и отвореност кон другите.
- Ментални модели, што значи напуштање на старите навики и начини на размислување, кои се едни од најголемите препреки за промена
- Споделување на визија за посакувана иднина
- Тимско учење, способност за заедничка работа и учење

КУЛТУРА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА КОЈА УЧИ¹⁴²

Културата во ваквата организација е јака и типично ги има следниве вредности и карактеристики:

- Целината е поважна од делот и границите помеѓу деловите се минимизираат
- Владее рамноправност
- Се ценат подобрувања и прилагодувања

Исто така, важен елемент на организациската култура е организациската клима. За организацијата да биде способна да учи, во неа мора да постои клима која поддржува учење.

Фактори кои влијаат на тоа се :

¹⁴⁰ http://www.zenska-mreza.hr/prirucnik/hr/hr_read_organisations_3.htm

¹⁴¹ http://www.kvalis.info/dmdocuments/6_149.pdf

¹⁴² http://www.student.foi.hr/~dkonjevo/FOI_related/Organizacija_koja_uci.htm

- Јасно дефинирана цел на секоја задача со која сите ќе се сложат
- Поединецот знае дека неговата идеја внимателно ќе се разгледа и сериозно ќе се свати како вреден придонес
- Меѓучовечки односи: поголема доверба меѓу луѓето, поддршка, спремност на помош, подобро решавање на конфликти
- Почитување на индивидуалноста
- Повратни информации и награди: обрнување на внимание на грешките, постојана контрола со која се покажува грижа кон работата
- Доволно време за учење и учењето да „легне“
- Сите вработени да разберат како работи организацијата
- Поттикнување на креативното мислење (пр. brainstorming) и прифаќање на новото однесување на поединецот

ЗАКЛУЧОК

Да не забораваме дека купувачите, клиентите се многу важен извор на учење а воедно и бесплатен.

Поттикнувањето на организациското и индивидуалното учење има повратен ефект на организациска култура и мотивираност. Луѓето се повеќе мотивирани за работа, се подобрува интерперсоналната комуникација, се зголемува иновативноста и флексибилноста, работните места се поатрактивни , а имиџот на организацијата е поугледен.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Марковска М. (2010) : Иновативен менаџмент (компендиум) ; Скопје : БАС
2. Саздовска С. , Чичева В . , Димовска В. ,(2008): Менаџмент со човечки ресурси - Прирачник;Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка (2008 : 52)
3. <http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/e-magazin/28-kako-postati-inovativna-organizacija-inovacije.htm> [јуни 2012]
4. <http://www.statija.mk/archives/1059> [јуни 2012]
5. http://www.zenska-mreza.hr/prirucnik/hr/hr_read_organisations_3.htm [јуни 2012]
6. http://www.kvalis.info/dmdocuments/6_149.pdf [јуни 2012]

ИНОВАЦИЈАТА КАКО ИДЕЈА ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ФУДБАЛСКАТА ИГРА

UDK 796.332.063-021.632

Марко Вељановски

Студент на втор циклус на студии на БАС

marce83_bt@yahoo.com

АПСТРАКТ

Кога се размислува за иновација, прво што замислуваме е дека станува збор за нешто ново. Иновирање и процес на воведување на нови, добри идеи, услуги или практика со цел да бидат корисни, односно иновацијата е воведување на исплатливи новитети. Во целиот свој развој човекот работејќи стекнувал определени знаења што му овозможувале да го проширува својот искусвен и научен хоризонт. На тоа се засновале сите технички и технолошки решенија во производствениот процес кои се материјализирале како технички развој денес. Новите идеи за да бидат корисни, мора пред се да бидат практични, да вклучуваат позитивни примери од минатото, но и од деталните истражувања на постоечките услови од окружувањето. Иновацијата за да може да биде иновација, не треба да остане само на добра идеја, туку треба да биде профитабилна или поточно кажано преку воведување на иновацијата и преку иновирање треба да се оствари профит.

Во овој труд детално ќе бидат образложени причините за иновации во фудбалската игра Фудбалот од своето настанување па се до денес претрпил повеќе позначајни иновации со цел за подобрување на самата игра која ќе биде поинтересна за гледачите. Ако во 20 век се размислуваше за иновации како што се правила во фудбалот, денес со усовршувањето на фудбалската игра и неможноста да се исконтролира еден натпревар без судиска грешка, иновациите доаѓаат заедно со технологијата како поддршка во контролирањето и регуларноста на еден натпревар. Речиси сите други спортови ја прифатија модерната технологија, вклучително и дигиталната, како дел од играта но фудбалот тврдоглаво стои на својата традиционалност. Го поставувам прашањето : Дали фудбалот веќе е зрел за воведување иновативен „предизвик“?

Клучни зборови: *Иновација, фудбал, идеја, технологија.*

ABSTRACT

When we think of innovation, the first thing that comes to our mind is something new. Innovating is a process of introducing new, good ideas, services or practice in order of being useful, ie, innovation is the introduction of viable novelties. Developing through work, people gained certain knowledge that has allowed them to expand their experiential and scientific horizon. On that foundation are based all the technical and technological solutions in the manufacturing process that materialize as a technical development today. For all new ideas to be useful, above all they must be practical to include positive examples from the past, and also from detailed surveys of existing conditions of the environment. For an innovation to actually become an innovation, it shouldn't remain just a good idea, it should be profitable, or, more precisely by introducing innovation and through innovating it should provide a profit.

This paper thoroughly elaborated the reasons for innovation in the football game. Football since its creation until today suffered more significant innovations in order to improve the game and also to be more interesting for the viewers. If the 20th century was all about innovations concerning the rules in football, today with perfecting the football game and the inability to control the game without a judicial error, innovations in technology come together as a support and controlling the regularity of a match. Almost all other sports have embraced modern technology, including digital, as

part of the game but football stubbornly adheres to the tradition. So I ask the question: Is football already ripe for the introduction of innovative "challenge"?

Key words: *innovation, football, idea, technology.*

ВОВЕД

Прапочетоците на фудбалот, како денес убедливо најпопуларен спорт на денешницава датираат од околу 500-600 години пред новата ера. Првите документирани докази и пишани документи за кои постојат и научни докази за игра со топка слична на денешниот фудбал потекнуваат од Кина 200-300 години пред нашата ера. Во тоа време во Кина постоела игра со топка наречена Tshu shu која била многу слична со денешниот фудбал и во која игра учесниците се обидуваале да протнат топка направена од животинска кожа низ дупка од мрежа распната помеѓу два Бамбусови стапови високи 10 метри. Tshu shu била многу популарна за времето на Династијата Хан и била дел од строгата војничка обука на редовната Кинеска војска. Уште еден облик на игра со топка предходник на современиот фудбал исто така потекнува од далечниот исток, а тоа е играта Kamagī, која се појавила во Јапонија околу 500 години подоцна отколку во Кина. Тоа била кружен тип на игра но далеку помалку спектакуларен отколку Tshu shu.

Сите овие предходни видови на игра со топка имале некое влијание на фудбалската игра, но разбојот на фудбалската игра каква што денес ја знаеме се случувал во Англија и Шкотска. Играта која се играла на Островот има корени од 8 век од нашата ера и имала голем број на локални и регионални облици кои со тек на време се усовршуваел до денешниот поим за фудбал, ваков како што го знаеме.

За време на ренесансата во Италија, поточно во Фиренца и Венеција се играл вид на фудбал наречен "calcio". За разлика од фудбалот што се играл во Англија и Шкотска, Калчото во Италија бил далеку поорганизирана игра со топка, и играчите биле облечени во дресови со различни бои на екипите и се играло на сите големи свечености и празници во Фиренца.

Прво обид да се направат стандардни правила и да се отклонат големите разлики во фудбалот е направено на Универзитетот Кембриџ во 1843 и 1846 година, по што голем број на јавни училишта ги прифатиле тие правила и се познати потоа ка Кембриџски Правила во фудбалот. Потоа во 1862 и 1863 година се одржани серија состаноци на училишни и вонучилишни клубови од Лондонското подрачје и соседните окрузи, кои се сложиле дека ќе објават правила и така ќе го одвојат Рагбито од новонастанатиот Фудбалски Сојуз (FA). Многу клубови не ги прифатиле новонастанатите фудбалски правила и продолжиле по свои, посебно ова било изразено во Шефилд и неговата околина. Во 1867 година е формиран фудбалскиот сојуз на Шефилд, како предходница на подоцна окружните сојузи кои постојат во Англија. Шефилд и Лондон играле два меча помеѓу себе во 1866 година и тогаш за прв пат времето за игра е ограничено на час и половина. Во 1871 година FA ги поканува сите 15 клубови на сојузот да учествуваат во натпреварувањето за трофејот на FA, кое станува прво официјално фудбалско натпреварување во светот. Со FA купот почнува модерната историја на најважната споредна работа во светот Фудбалот. Фудбалот во следните години се ширел и надвор од Англија, на европскиот континент, а потоа и пошироко. Постепено биле формирани повеќе национални сојузи, а во 1904 год. формирана е и светската фудбалска федерација ФИФА (Fédération Internationale de Football Association). Формирањето на оваа федерација овозможило одржување на меѓународни натпревари и првиот меѓународен натпревар бил одигран меѓу Англија и Шкотска во 1872 год. Во 1902 год. во Виена бил одигран прв таков натпревар надвор од Велика Британија, а играле Австрија и Унгарија. Прв натпревар со натпреварувачки карактер, или Светско првенство, било одржано во 1930 год. во Уругвај. Домашниот тим ја победил Аргентина во финалето со 4:2. На ова светско првенство учествувале 13 нации.

ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ

Како причина за иновации во фудбалската игра јас би наведил неколку работи и тоа: популарноста, гледаноста, атрактивноста, намалувањето на судиските грешки и огромните финансиски трошоци поврзани во самата игра. Фудбалот од своето настанување па се до денес претрпил повеќе позначајни иновации со цел за подобрување на самата игра која ќе биде поинтересна за гледачите. Иновациите во фудбалската игра ги воведува Интернационалниот борд, Интернационалниот борд е единствена организација која има право да иновира односно да ги менува фудбалските правила. Составена е од осум луѓе, четири претставници на британските фудбалски федерации (Англија, Шкотска, Велс и Северна Ирска) и четири претставници на ФИФА. За било која одлука потребно е најмалку шест гласови. Секоја година се одржува традиционалната годишна сесија на Фудбалскиот свет каде “фудбалските мудреци” решаваат за иновациите кои треба да се воведат во иднина. На последниот собир се донесоа неколку иновации кои треба да ја подобрат играта во иднина. Бордот донесе неколку помалку битни, одлуки во форма на тест. На играчите им е забрането околу вратот како заштита од ладното време да носат шалови или марами. Маичките под дресот мораат да бидат во иста боја како и дресот. Судиите во иднина ќе ја сопираат играта ако во теренот влезе друга топка или влезе некое животно "само доколку имаат влијание на развојот на играта". Можеби најинтересен е експериментот кој ќе се применува само во Јужна Америка: за да се избегнат расправи со играчите каде треба да се постави живиот ѕид судиите местото на прекршокот и местото каде што треба да стои ѕидот ќе ги обележуваат со спреј!

Мое мислење за можни решенија

Технологијата како иновација и можно решение за олеснување на судиските одлуки.

Ако во 20 век се размислуваше за иновации како правила во фудбалот денес со усовршувањето на фудбалската игра и неможноста да се исконтролира еден натпревар без судиска грешка иновациите доаѓаат заедно со технологијата како поддршка во контролирањето и регуларноста на еден натпревар. Речиси сите други спортови ја прифатија модерната технологија, вклучително и дигиталната, како дел од играта. Фудбалот тврдоглаво стои на својата традиционалност, иако објективно, можеби тоа сериозно наштетува на неговата репутација. Се поставува прашањето : Дали фудбалот веќе е зрел за воведување иновативен „предизвик“? Многу пати до сега, светската кука на фудбалот ФИФА најави нови технологии кои ќе помогнат во развојот на фудбалот, но до сега, не видовме ништо од тоа. Прво во план беше да се инсталираат компјутерски чипови во топките кои во содејство со сензорите што ќе се инсталираат во стативите, ќе може да се утврди кога топката ќе ја мине гол линијата, т.е. ќе нема сомнеж дали е постигнат гол. Можеме да се потсетиме на натпреварот помеѓу Манчестер Јунајтед и Тотенхем на Олд Трафорд во 2005 година кога Педро Мендеш во 89 минута шутна од преку 60 метри, а тогашниот несмасен голман на Јунајтед, Рој Керол ја испушти топката од раце и таа заврши повеќе од половина метар зад линијата пред да успее да ја избие. Сите играчи и целата публика од 67 илјади луѓе на стадионот ја видеоа внатре, ја видеоа и милионите гледачи пред малите екрани, единствено не ја забележаа Марк Клатенбург и неговиот помошник Роберт Луис и натпреварот заврши со дотогаш актуелните 0:0. Или уште еден понов пример во кој по грешката на судијата кој не го призна гол за Англија во натпреварот против Германија, Англија загуби 4:1, но доколку се признаеше голот на Лампард ќе беше 2:2 по првото полувреме и можеби натпреварот ќе се одвиваше поинаку.

Откако се увиде дека ќе има технички проблеми со погоре споменатата технологија, како и можности за малверзација, се премина на најави за воведување на видео камерите како помошно средство на судиските четворки. Ова би помогнало не само при оценување на головите, туку и на спорните ситуации. Ако оваа технологија беше дел од фудбалот пред неколку години, во четвртфиналето од Лигата на шампионите, Арсенал немаше неправедно да биде исфрлен од Ливерпул, кога во првиот натпревар не беше досуден очигледен пенал над Александар Хлеб, а возвратниот дуел и целиот двомеч беше решен со досудувањето на пенал над Рајан Бабел кога Ливерпул беше во нокдаун. Официјалниот став на ФИФА е дека играта не е подготвена за воведување нови технологии. Но, дали е баш така? Дали навистина тие ќе ја

забават играта и ќе ја направат неинтересна? Во американскиот фудбал постои „предизвик“ веќе долго време и тоа функционира. Од пред неколку години, целиот тениски свет се смени со воведувањето на „предизвикот“. Во NBA веќе технологијата успешно ги решава спорните моменти со прегледување на снимката од страна на судиите. Зошто не и фудбалот?

Секако, по воведувањето на технологијата ќе треба да се воспостават правила во кои ситуации и колку често ќе може да се бара помош од камерите, за целата работа да не се претвори во циркус, но сигурно, фудбалот како игра не е ист со оној фудбал кога преносите се правеле на радио или кога воопшто немало преноси, па зошто би биле и техничките правила? На челниците на ФИФА треба да му стане јасно дека неправдите и можностите за очигледно местење на натпревари далеку повеќе ги фрустрираат гледачите пред малите екрани отколку евентуалниот тајм-аут од 1 минута во која судијата би ревидирал некоја спорна ситуација.

Кога добро ќе се проанализира целата ситуација може јасно да се забележи - фудбалот секогаш бил имун на иновации од “прва рака”, но со годините новите технолошки достигнувања и иновациите наоѓаа место во збирот на фудбалските правила кои ги склопи ИФАБ. Фудбалот не е уништен со воведувањето на дел од правилата кои пред 100 години можеби никој и не помислуваше дека некогаш ќе бидат дел од фудбалската игра. Популарноста на фудбалот расте, а новата технологија би требало, ако ништо повеќе, барем да биде тестирана. УЕФА и ФИФА овој пат не дозволија ниту експериментална примена на технологијата, иако и нив им е јасно дека со ваквото модернизирање на фудбалот ќе заштедат и нерви и средства. Ако овој новитет го споредиме со сите револуционерни фудбалски потези направени низ децениите наназад, се чини оваа ќе беше најбезболна.

ЗАКЛУЧОК

Како заклучок сакам да споделам и некој информации со гледаноста на фудбалот и парите поврзани со него. Број еден фудбалски натпревар е финалето на СП 2010 кое го следеа 700 милиони гледачи преку ТВ екраните. На второто место е финалето на Мундијалот четири години претходно кога имаше 100 милиони гледачи помалку а додека како трет фудбалски настан според број на гледаност е последното “Ел Класико” кое според некои слободни проценки бил следен од околу 400 милиони гледачи низ целиот свет. Сепак, ова е главниот клупски настан бидејќи досега немало таков меч кој бил следен од повеќе публика. Овие бројки доволно покажуваат колку е популарен фудбалот во светот. И само неколку бројки поврзани со тоа колку вредат најголемите фудбалски клубови според магазинот “Форбс” највреден фудбалски клуб е Манчестер Јунајтед вреди 1,86 милијарди долари. На листата веднаш зад „црвените ѓаволи“ се наоѓа Реал Мадрид, кој вреди 1,45 милијарди долари, а Арсенал е на третата позиција со вредност од 1,19 милијарди долари. Барселона загуби една позиција и сега се наоѓа на петтата, зад Баерн Минхен. Дејвид Бекам продолжува да доминира на листата на најплатени фудбалери во светот и според „Форбс“ тој минатата година инкасираше 24 милиони фунти, најмногу благодарение на богатите спонзорски договори со „Пепси“ и „Електроник артс“. Кристијано Роналдо минатата година бил „посиромашен“ од Бекам за еден милион фунти, додека на третото место на најплатените фудбалски ѕвезди се наоѓа моментално најдобриот светски фудбалер Лионел Меси, кој заработил „само“ 19 милиони фунти. Огромните цифри кои се поврзани со фудбалот доволно кажуваат колку им се потребни самите иновации во фудбалската игра за усовршување на самата игра и задоволни гледачи пред малите екрани.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Иновативен Менаџмент компендиум – Доц Д-р Моника Марковска
2. Велкова Д. Стратегиски Менаџмент, Преведени извори за проучување, БАС, Скопје, 2010.
3. www.24fudbal.com.mk
4. www.time.mk

5. www.vox.mk
6. www.fifa.com
7. www.uefa.com
8. www.historyoffootball.net
9. www.Realmadrid.com

ПРОЕКТИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА СИСТЕМ НА КВАЛИТЕТ ПРЕКУ ТИМСКАТА РАБОТА

UDK 005.64

Елизабета Митрева

Факултет за туризам и бизнис логистика, Гевгелија,

Универзитет Гоце Делчев, Штип

elizabetha.mitreva@ugd.edu.mk

Оливер Филипоски

АПСТРАКТ

Примената на новата стратегија на тотален менаџмент на квалитет (Total Quality Management) е поврзана со градење добар систем за управување со квалитет, примена на статистичка процесна контрола (SPC), анализа на трошоците на квалитет и избор на тимови за реализација на сите дејности, согласно образованието, мотивацијата и способноста на вработените.

Но, за исполнување на светските и европските барања треба да се пристапи кон крупни – радикални промени во решавањето на проблемите, тоа е т.н. реинженеринг. Новиот начин на размислување за причините, а не како досега за последиците, е карактеристика на реинженерингот.

Она што треба да го направи топ менаџментот е формирање менаџерски тимови кои ќе ги прифатат промените и што поскоро ќе се вклучат во тековите на пазарното работење, во кое квалитетот е главен предуслов за освојување на купувачите. Правилата на тимската работа кои се однесуваат на почитување на личностите, карактерите, искуствата, знаењето, ќе доведат до опуштена атмосфера, конструктивен конфликт, креативна тензија и ентузијазам и ќе овозможат новиот пристап кон квалитетот да биде примарен и вграден во секој сегмент на функционирање на претпријатијата, а со тоа и можност за воведување на многу нови пристапи кои досега ги немало.

Клучни зборови: *TQM, статистичка процесна контрола, трошоци на квалитет, избор на тимови, реинженеринг, квалитет.*

ABSTRACT

The implementation of the new TQM strategy (Total Quality Management) is related with the building of a solid quality management system, implementation of statistic process control (SPC), analysis of the quality costs and election of teams for realization of all activities according the education, motivation and employees' abilities. In order to fulfill the worlds' and European requirements it is needed to access towards large- radical changes in resolving the issues, and that is the so-called re-engineering. The feature that characterizes the re-engineering is the new manner of reconsideration of the reasons and not as so far reckoning the consequences.

The action that needs to be undertaken by the top-management is to form a managerial teams that will accept the changes and will soon enough take part in the flows of the market performances where the quality comes as a main precondition in order to win the interest of the consumers. The rules of the teamwork that refer to the respect towards each individual, character, experience, knowledge etc will create a relaxing atmosphere, constructive conflict, creative tension and

enthusiasm and will allow the new access of quality to become primary and impressed in each segment of companies' functioning and therefore a possibility to introduce many of the new accesses that haven't been employed so far.

Keywords: *TQM, statistic process control, quality costs, election of teams, re-engineering, quality.*

ВОВЕД

Во последниве дваестина години во нашето опкружување се случуваат крупни општествено-политички, економски и културни промени, во рамките на процесот на транзиција кон демократско уредување и пазарно работење.

Таквите промени во нашето опкружување се проследени и со промени во сите сегменти на живеење, а посебно во компаниите. Организациите секојдневно се соочени со промени на пазарот, со промена на сопственоста, со промени во општеството. Новиот концепт на квалитетот бара постојано да се менуваат луѓето, нивниот став, стил на работа, да заживее нешто ново.

За да можат претпријатијата да одговорат на промените, неопходно е нивно внатрешно менување кое ќе овозможи нивно ефективно функционирање во новите услови. Развивање нов систем на вредности кој ќе го поддржи менувањето на досегашните начини на однесување и делување и развој на нови парадигми во согласност со барањата на новите услови.

ПОТРЕБАТА ОД ТИМСКА РАБОТА ВО ГРАДЕЊЕТО НА TQM СИСТЕМ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Тимската работа може да претставува битен фактор кој би го поттикнал менувањето на организациската култура. Воведувањето тимска работа во градењето на TQM системите во претпријатијата е поврзано со ставање акцент на тимското учење.

Образовниот процес е долготраен и се однесува на сите вработени во делот на нивната работа. Потребно е најмалку 70% од вработените да го совладаат патот на квалитетот за да се постигне целта. Првата фаза е стекнување знаење кое понатаму следи со промена на став, промена на односот на поединец и промена на односот на тимот, а со тоа и промена на односот на организацијата, т.н. организација која учи (Черујноска, 2009).

Примената на новата TQM стратегија значи проектирање на добар документиран систем на квалитет кој ги опфаќа сите деловни процеси на компанијата и претставува неопходна основа за успешна примена на SPC и ефикасна тимска работа, кои инаку не би можеле да се постават во случај на лош систем на квалитет. На ваков начин се гарантира дека се спроведуваат ставовите на врвниот менаџмент кои се содржат во политиката на квалитет и се создава клима и информационе база на која може да се развива тимската работа. На ваков начин ќе се овозможи навреме да се спречат можните дефекти, навреме да се елиминираат проблемите со отстранување на евентуалните причини. Вообичаениот отпор и страв од промените бргу се надминува и се наметнува силна желба за промена на постојната состојба со нов пристап кон квалитетот, со целосна посветеност спрема купувачот/ корисникот, вработените, доставувачите, акционерите, околината и државата.

Развојот на тимската работа бара трпеливост и долготрајно негување на процесите за добивање на долгорочни резултати. Желбата на врвниот менаџмент за брзи резултати и нивно форсирање, ја угушува тимската работа и сето тоа доведува до незадоволство на членовите на тимовите, кои совесно и одговорно ја прифатиле задачата (James, 1996).

Можноста за покреативно работење, давање стручен придонес, почитување на личното мислење и ставови, чувството на ангажираност во управувањето на претпријатието, заедничкиот дух да се успее, се елементи на деловната култура и тимското работење, кои ќе

придонесат кон развој на меѓусебната доверба и почит, посветеност, отвореност, трпеливост и лојалност на еден спрема друг и лојалност спрема претпријатието, според (Druskat and Wolff, 2001).

Стратегискиот менаџмент во претпријатието со својата добра волја и упорност треба да ги вклучи сопствените човечки ресурси, со формирање тимови од сите профили, интегрирајќи ги нивните знаења за да се постигне целосно овладување со квалитетот во сите процеси на претпријатијата, при најмали трошоци на работење.

На ваков начин ќе се овозможи навреме да се спречат можните дефекти, навреме да се елиминираат проблемите со отстранување на евентуалните причини. Вообичаениот отпор и страв од промените бргу се надминува и се наметнува силна желба за промена на постојната состојба со нов пристап кон квалитетот, со целосна посветеност спрема купувачот/корисникот, вработените, доставувачите, акционерите, околината и државата.

Сето ова може да се оствари со примена на новата филозофија на тотален менаџмент на квалитет (TQM) и градење интегрална методологија за проектирање и имплементација на TQM системот.

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ГРАДЕЊЕ МЕНАѢРСКИ ТИМОВИ ЗА ПРОЕКТИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА TQM СИСТЕМОТ

Современото толкување на важноста на системот на квалитет и вработените во правец на остварување на целите на компанијата е: координација меѓу системот и вработените. Умешноста на топ менаџментот да ги обедини, мотивира, организира вработените ќе зависи од неговата способност и менаџерските вештини.

Градењето менаџерски тимови во решавање на проблемите се остварува преку:

- вклучување, овластување и охрабрување на вработените во унапредувањето на квалитетот;
- остварување ефективен дијалог со вработените преку градење на ефективен комуникацион систем.

Врвниот менаџмент кој одлучил да реализира реинженеринг во својата организација мора да има тимски пристап во преземањето чекори. Тој ја сноси целосно одговорноста за изведување на реинженеринг на деловните процеси, без да има директно контрола врз вработените кои ја изведуваат работата, бидејќи тие стануваат автономни во своите активности.

Комуникацијата помеѓу лидерот и вработените треба да овозможи нова работна клима, сè со цел деловните перформанси да се подобрат, а тоа ќе се овозможи само со процес на континуирано учење. При тоа, вработените мора да бидат оспособени и мотивирани да учат од другите, да се овозможи надградување на сопствените знаења и искуства.

Добрата комуникација помеѓу лидерот и вработените треба да овозможи:

- *нова свест* темелена на подобро меѓусебно разбирање;
- компетенција која се постигнува со *промени на подобро* и
- вклучување на вработените во решавање на проблемите, донесување одлуки и предлагање подобрувања и иновации.

Улогата на менаџментот е голема при планирањето на кадрите кое се темели врз политиката и стратегијата на организацијата и претставува дел од стратегиското планирање. При градењето менаџерски тимови, кадровските прегледи треба да бидат така развиени да ги покажат перформансите на кадровскиот потенцијал, но и да ги покажат и кадровските потреби на организацијата. Вработувањето нови кадри, развојот на нивната кариера, нивното активно вклучување во тимска работа, треба да биде така дефинирана да овозможи и стимулира

компетентност, креативност и вклучување во решавањето на проблемите и донесувањето одлуки.

Посебна задача во развојот на кадрите е: усогласување на индивидуалните и тимските цели произлезени од стратегиските и оперативните задачи со личните цели на секој вработен.

Тимот не смее да биде место каде се гушат индивидуалните иницијативи или тие се присвојуваат од водачот на тимот. Истовремено, методот на работа мора да овозможи да не се блокира донесувањето одлуки поради претераниот индивидуализам, претераните очекувања, недостатокот на флексибилност и создавање концензус во градењето ставови.

Проблемот кој стои пред компанијата која почнува со примена на TQM стратегијата е во почетниот расчекор помеѓу целите на TQM и бројот на вработени. Примената на TQM стратегијата треба да донесе пораст на продуктивноста со рационализација на деловните процеси. Во тој случај се јавува потреба од напуштање на класичниот систем на управување кој се карактеризира со големи залихи на материјал и слабо оспособени работници. Новата TQM стратегијата ги користи just-in-time (JIT) техниките, кои се базираат на мали залихи на материјалот, со десеткуван број оспособени работници и со тимски пристап во организацијата на работите. На ваков начин постои максимална ангажираност на ресурсите, производните процеси се мали и многу поефикасни. Комуникацијата помеѓу поединечните деловни функции и организационите целини е интензивна, а вработените во целост имаат увид во организација на работите.

Вклучување, овластување и охрабрување на вработените во унапредување на квалитетот

Основна идеја за користење на потенцијалот на човечките ресурси е мотивирано вклучување на вработените во креирање решенија за проблемите и донесување одлуки. Оваа стратегија се темели на логиката дека сите вработени се блиски со проблемите, а со тоа се создаваат поголеми можности за подобрување. Вработените имаат најдобра можна позиција за да го најдат решението или одлуката за подобрување, посебно ако се носители на процесот на подобрување. Кога се работи за услуги, посебно услуги со високофреквентни повторувања, вработените се во позиција непосредно од купувачите/ корисниците да го нотираат нивниот суд за квалитетот, што може да биде добра основа за подобрување или иновација.

Вклучувањето на вработените во унапредување на квалитетот е процес во кој истите се овластени или охрабрани од страна на менаџерите да ги решат проблемите и донесат одлуки, кои одговараат на нивното ниво во организацијата. Ова се однесува пред сè на:

- решавање на проблеми и донесување одлуки за реализација на оперативните активности кои се од делокругот на работата, а се во склад со утврдените правила и процедури;
- донесување одлуки и/ или предлагање подобрувања или иновации во активностите на процесот на кој тие се носители или на перформансите на резултатите;
- учество во дефинирање на стратегијата на организацијата.

За разлика од компанија во која владее клима на конфротации, каде секоја идеја е засечена во корен, потребна е организација во која владее иноваторска клима на кооперација и комуникации, бидејќи, секоја идеја покрај тоа што претставува потенцијал за подобрување или иновација, истовремено генерира и нови идеи.

Методологијата во градење менаџерски тимови за проектирање и имплементирање на TQM системот опфаќа формирање на:

1. одбор за квалитет;
2. процесни тимови за квалитет;
3. управувачки (теренски) тимови за квалитет;

4. работилници за квалитет;
5. вклученост на сите вработени.

Службата или одборот за квалитет е задолжена за сите аспекти на TQM стратегијата во компанијата. Од работата на овој одбор во голем дел ќе зависи проектирањето и имплементацијата на TQM системот. Овој одбор го формира директорот на компанијата со посебно донесена одлука. Во составот на тимот на одборот по правило влегуваат менаџерите на сите организациони единици.

Конституирањето на одборот за квалитет се одвива со цел:

- да се покаже значењето и важноста на квалитетот;
- да овозможи перманентна врска меѓу извршителите и менаџментот;
- да се состане најмалку еднаш месечно за да се согледаат ефектите од имплементацијата.

Обврски на одборот се:

- да обезбеди стратегиско усмерување;
- усвојување на плановите за имплементација на TQM стратегијата за секое подрачје;
- да ги воспостави и оцени процесните тимови (сопственици на процесот);
- да ги процени и ревидира плановите за подобрување на квалитетот.

Со одборот раководи претставникот на раководството за квалитет. Одборот има секретар кој е задолжен за записниците по заклучоците, одлуките и задолжувањата по седниците, дистрибуира записници од одржаните состаноци, го припрема состаноците на одборот и го координира работењето на одборот помеѓу две седници.

Задачи на одборот се да:

1. ја организира динамиката на планот за изработка на документите на системот за квалитет;
2. го усвојува планот под 1 и ја контролира неговата реализација;
3. ги усвојува документите на системот од план под 1;
4. го организира планот за обука на вработените за имплементација на усвоените документи на системот за квалитет;
5. го усвојува планот под 4 и ја контролира неговата реализација;
6. го контролира процесот на проверка на знаењето од областа која ги опфаќа документите на интерната стандардизација;
7. ги координира и ги прати сите активности во организацијата кои се однесуваат на контрола и проверка на интерната стандардизација;
8. ги контролира спроведувањето на корективните и превентивните мерки кои се во директна врска со активностите под 7;
9. ја организира постапката на сертификација на воведениот систем на квалитет од страна на овластена организација;
10. влијае врз проектирањето на системот на мотивација на вработените за целосна имплементација на системот на квалитет;
11. ги координира сите активности и раководи со сите задачи кои се однесуваат на целокупното проектирање и имплементација на системот на квалитет;

12. доколку се ангажираат експерти од надвор, управува со вклучување на експертите во процесот на проектирање и имплементација на системот на квалитет низ заедничко тимско работење, дефинирање планови и активности, како и пратење на реализацијата на договорените активности.

Во работата на одборот можат да се јават бариери, кризи и ризици. Најчести бариери кои го поткопуваат функционирањето на системот на квалитет се: *нереализирани потреби, лошо донесени одлуки, нејасно дефинирани улоги, меѓучовечки конфликти, лошо лидерство, недостаток на feedback/ или информација, неадекватен систем на наградување, недостаток на доверба внатре во тимот и неспремност за промени. Суштинската бариера е во психолошкиот момент, кој може да биде поврзан со несоработката, немотивираноста за работа, суетата, неадекватната финансиска поддршка, незаинтересираност за континуирано учење и усовршување, или за неадекватна програма за обука.*

Овие бариери се насекаде присутни, во сите области, за што е неопходна координацијата, преку состаноци на кои вработените се лично присутни, каде се овозможува креирање на: групни норми, јакнење на чувството на припадност и лојалност и унапредување на тимската комуникација.

Процесни тимови за квалитет

Овие тимови составени од вработени кои се дел од деловниот процес имаат задача да ги проектираат стандардните оперативни процедури. Преку SOP се дефинираат и правата, обврските на сите вработени.

Особености на овие тимови се:

- обавезно присуство и на раководителите;
- се обезбедува top down пристап за вклучување на сите вработени;
- се одржува состанок барем еднаш месечно пред седниците на службата за квалитет.

Управувачки (теренски) тимови за квалитет

Особености на овие тимови се:

- се врши избор на проекти за подобрување на квалитетот;
- се врши одредување на границите на проектот;
- се врши избор на членови на тимот и водач;
- се врши оценка на напредокот на проектот за квалитет.

Во работилниците за квалитет:

- се избираат луѓе со знаење и вештини;
- се избираат вработени кои се непосредно соочени со проблемот што треба да се подобри;
- се состануваат редовно под водство на супервизир, за да идентификуваат, анализираат и ги решаваат проблемите поврзани со квалитетот.

Вклученост на сите вработени значи:

- вклучување на голем број на вработени;
- зголемување на мотивацијата за подобрување на деловните процеси;
- зголемување на свеста за неопходноста од подобрување на квалитетот;
- подобрување на комуникациските канали.

Градењето ваква организациска структура (сл.1) треба да им обезбеди на вработените вклучување и изнесување идеи, комуникација со други кои имаат поразличен став во предложените решенија, а топ менаџментот мора да обезбеди брза и компетентна оценка, како и селекција и примена на решенијата во практиката.

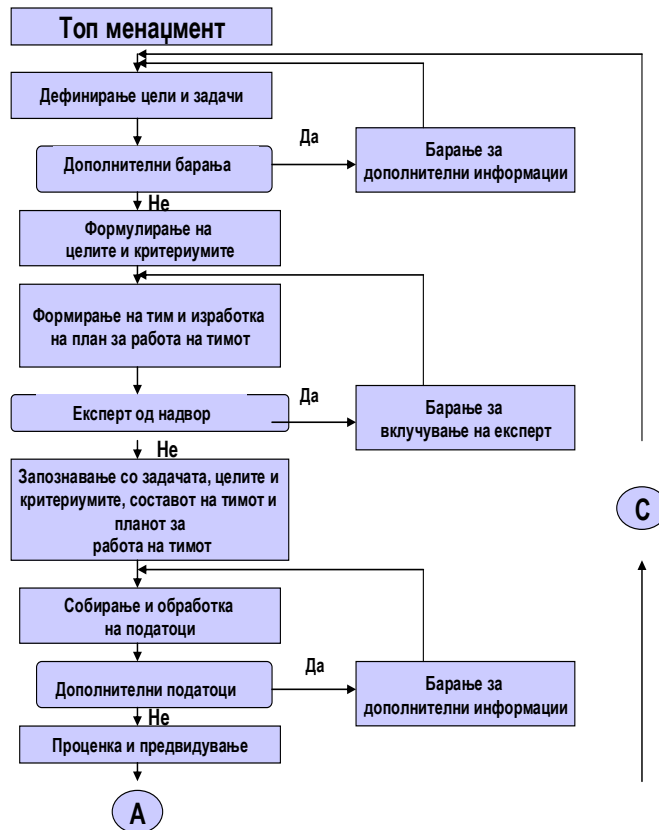
Потребни тимови за континуирани подобрувања и иновации

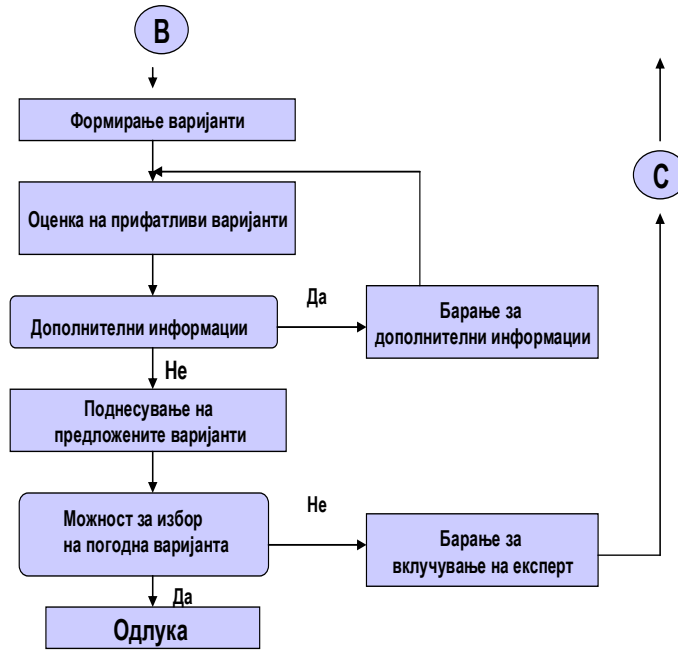
Задоволни вработени тежнеат кон подобрување, односно напор да го кренат квалитетот на производите/ услугите на повисоко ниво. Клучен фактор во тоа е, материјалната и инструменталната опременост на работното место, посебно информационата и комуникационата поврзаност кои се фактор за ефективност и ефикасност на деловните процеси. За соработка во деловно зрел тим, од големо значење е интеракцијата помеѓу членовите на тимот. Одлуката е ефективна и ефикасна доколку тимот биде кадровски и содржински хомогенизиран. Потребна е соработка со одделението за кадри и образование при изборот на соработници во тимот, при градењето профил на барањата и да тие меѓусебно кооперираат. Партиципацијата во такви тимови не претставува средство за личен развој туку можност за развој на деловните процеси, производите/ услугите.

Со компарација на резултатите помеѓу тимовите може да се оцени продуктивноста или ефективноста и ефикасноста на еден тим со нивна информираност за оценка на нивните резултати.

Во организацијата треба да се води евиденција за бројот на поединци и тимови кои учествуваат во подобрувањата и иновациите, како и за ефектите од тие решенија.

Одлуката на топ менаџментот да формира тим по одредени прашања, е претставена преку блок дијаграм, сл. 1 (Митрева, 2010).





Сл.1: Процес на формирање тимови и донесување одлуки за унапредување на квалитетот

Топ менаџментот формира тимови по одредени прашања, зависно од природата на проблемите и ефектите кои треба да се постигнат. Најчесто се формираат тимови за:

1.Тимови за подобрување по конкретна задача

- ги формира највисокиот менаџмент за реализација на проектот за унапредување на квалитетот;
- тие имаат мултифункционален состав;
- работат по принцип на виртуелна и/или проектна задача;
- менаџментот на тимовите е во рамките на функцијата на квалитетот, покрај функцијата од областа која се подобрува.

2.Постојани тимови за унапредување на квалитетот

- ги формира највисокиот менаџмент со задача да ги пратат и унапредат поедините области (маркетинг, визуелниот идентитет, SPC);
- имаат мултифункционален состав;
- работат по принципите на виртуелна и/или проектна задача;
- менаџментот на тимовите е во рамките на функцијата на квалитетот, покрај функцијата од областа која се подобрува.

3.Промотори на квалитет

- водечки кадри од поедини организациски делови, задолжени да го промовираат квалитетот (примена на документите на системот за квалитет, техники и др.) внатре во организацијата;

Промоторите, овие активности ги обавуваат покај редовните обврски, за што се посебно стимулирани.

4. Индивидуални шеми за предлагање на подобрување и иновации

- шеми во кои секој вработен е стимулиран да самоиницијативно предлага подобрувања и иновации;
 - шеми на работа во модифициран PDCA циклус;
- Менаџментот на подобрувања ги обавува следниве функции:
- функцијата на квалитетот - за подобрувања на деловните процеси;
 - функцијата на развој - за иновации на производите.

(индивидуалните шеми за подобрување можат да содржат и корективни и превентивни мерки)

5. Тимови за самооценување

Ги формира највисокиот менаџмент и тоа како постојани тимови за самооценување кои ги утврдуваат резултатите и областите за унапредување.

НАМЕСТО ЗАКЛУЧОК

Топ менаџментот треба да иницира посебна програма за промоција на подобрувањата и иновациите, со охрабрување на вработените да се вклучат во интерните презентации на предложените решенија. Овие презентации мора да имаат високо ниво на важност, да бидат посебен настан на случувања на кој ќе учествува највисокото раководство.

Процесот на овластувања и охрабрувања за вклучување на вработените во изнаоѓање нови решенија и подобрувања треба да се состои од **признанија за нивната иницијативност и креативност во решавање на проблемите и за предложените и остварени подобрувања и иновации**. Топ менаџментот мора да креира мотивирачки систем за признанија и награди како би го развил процесот на овластувања и вклучувања на вработените.

Према европските искуства, се смета дека, организација има развиен систем за вклучување на вработени и признанија, ако преку 50% од вкупните примања вработените ги остварат по основ на партиципација во подобрувања и иновации.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Adičes, I. (1994). *Upravljanje promenama; moć uzajamnog poštovanja i poverenja u privatnom i porodičnom životu, poslu i društvu*, 2. izdanje, Grmeč-Privredni pregled, Beograd; Adičes menadžment konsalting, Novi Sad, str. 7-9.
2. Beardwell, I. Holden, L. T. Claydon, T. (2004). *Human Resource Management; A Contemporary Approach*, Prentice Hall, Fourth Edition, pp.124-387.
3. Ciampa, D. (2005). Almost Ready: How Leaders Move Up, *Harvard Business Review* **83**, No.1.
4. Чепујноска, В. Чепујноска, Ѓ. (1993). *Основи на управувањето со квалитетот*, Економски факултет, Скопје, стр. 5-100.
5. Drucker, P. (1995), *Post kapitalističko društvo*, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1995, str.10- 112, (9).
6. Davenport, T. H. and Prusak, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business Scholl Press, Boston Massachusetts, 1998, pp. 5-60.
7. Druskat, V. U. and Wolff, S. B. (2001). Building the Emotional Intelligence of Groups, *Harvard Business Review*, March, 81-90.
8. Evans, C. (2003). *Managing for Knowledge: HR's Strategic Role*, Butterworth Heinemann, London, pp. 276.

9. Grinberg, Dž. and Baron, R. A. (1998). *Ponašanje u organizacijama*, Želnid, Beograd, str. 125-463.
10. Helling, J. (1993). *Svetski šampioni*, Prometej»-«Subotičke novine, Novi Sad, Subotica, str.177.
11. James, P. (1996). *Total Quality Management: An Introductory Text*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1996, pp.106-220.
12. Митрева, Е. (2010). *Интегрална методологија за проектирање и имплементирање на TQM систем во компании*, Бигос, Скопје.
13. Митрева, Е. (2010). *Како се управува со компании*, Бигос, Скопје.
14. Robbins, H. and Finley, M. (1996). *Why Teams Don't Work. What Went Wrong and How To Make It Wright*, Orion Publishing Group.
15. Robbins, S. P. and Couter, M. (2005). *Menadžment*, Osmo izdanje, Data Status, Beograd, str. 296-392.
16. Roca, B. (2002). *Menadžment trgovinskih preduzeća*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, str.37-301.
17. Stacey, R. D. (1997). *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb, str. 241 -353. (према: Gibbard, Hartman, Mann, 1974)
18. Смилевски, Ц. (2000). *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, ДЕТРА Центар, Скопје, стр. 35-304.
19. Woodall, J. and Winstanley, D. (1998). *Management development: Purposes, processes and prerequisites*. In *Management development: Strategy and practice*, Oxford: Blackwell, pp. 3-17.



ISBN 978-608-4690-02-3