



Петта Меѓународна Научна Конференција
**СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И
ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ НАУКИ**

Fifth International Scientific Conference
**CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES AND THE
ORGANIZATIONAL CHALLENGES**

Предметен фокус
ИНОВАЦИИТЕ И ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ
Subject focus
INNOVATION AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

**ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ /
CONFERENCE PROCEEDINGS**

БАС ИНСТИТУТ ЗА МЕНАЏМЕНТ, БИТОЛА
БИЗНИС АКАДЕМИЈА СМИЛЕВСКИ - БАС, СКОПЈЕ
ФАКУЛТЕТ ЗА СТРАТЕГИСКИ И ОПЕРАТИВЕН МЕНАЏМЕНТ, БЕЛГРАД, СРБИЈА
МАКЕДОНСКО НАУЧНО ДРУШТВО МНД - БИТОЛА
ЗДРУЖЕНИЕ НА ЕКОНОМИСТИ И МЕНАЏЕРИ НА БАЛКАНОТ, БЕЛГРАД, СРБИЈА



Петта меѓународна научна конференција
**СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И
ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ НАУКИ**
со предметен фокус
ИНОВАЦИИТЕ И ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ

Битола, 2018

BAS INSTITUTE OF MANAGEMENT, BITOLA
BUSINESS ACADEMY SMILEVSKI – BAS, SKOPJE
FACULTY OF STRATEGIC AND OPERATIONAL MANAGEMENT, BELGRADE, SERBIA
MACEDONIAN SCIENCE SOCIETY – BITOLA, BITOLA
ASSOCIATION OF ECONOMISTS AND MANAGERS OF THE BALKANS, BELGRADE, SERBIA



Fifth international science conference
**CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES
AND THE ORGANIZATIONAL SCIENCES**
subject focus
**INNOVATION AND ORGANIZATIONAL
DEVELOPMENT**

CONFERENCE PROCEEDINGS

Bitola, 2018

Издавач/ Publisher

БАС Институт за менаџмент, Битола/ BAS Institute of management, Bitola

За издавачот/ For the publisher

Проф. д-р Цветко Смилевски / Prof. Cvetko Smilevski, Ph.D.

Претседател на програмскиот одбор / Chairman of the program committee

Техничка и компјутерска обработка/ Technical preparation

Пред. м-р Иван Ѓорѓиевски/ Lecturer Ivan Gjorgjievski, M.Sc.

Проф. д-р Лидија Стефановска / Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D.

Корица/ Cover design

Пред. м-р Иван Ѓорѓиевски / Lecturer Ivan Gjorgjievski, M.Sc.

Електронско издание

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

001.895(062)

005.332.3(062)

МЕЃУНАРОДНА научна конференција (5 ; 2018)

Петта меѓународна научна конференција "Современите менаџерски предизвици и организациските науки" со предметен фокус "Иновациите и организацискиот развој" : зборник на трудови. - Битола : БАС Институт за менаџмент, 2019. - 472 стр. ; 25 см

На стр. 3: Conference abstract of the fourth international science conference "Contemporary management challenges and the organizational sciences" subject focus "Innovation and organizational development" : conference abstracts. - Текст на мак. и англ. јазик. - Фусноти кон текстот. - Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-4729-08-2

а) Иновации - Собири б) Организациски развој - Собири

COBISS.MK-ID 110253322

Организацискиот одбор на Петтата Меѓународна Научна Конференција
„Современите менаџерски предизвици и организациските науки“
упатува искрена благодарност за поддршката во реализацијата на конференцијата до:

ОПШТИНА БИТОЛА



СТОПАНСКА КОМОРА НА МАКЕДОНИЈА –
РЕГИОНАЛНА КОМОРА БИТОЛА



РЕК БИТОЛА



ПРОГРАМСКИ ОДБОР:

1. Проф. д-р Цветко Смилевски, претседател, Битола, Р. Македонија;
2. Акад. Марјан Блажич, Ново Место, Словенија;
3. Проф. д-р Живан Живковиќ, Бор, Србија;
4. Проф. д-р Берекет Јебио, Малме, Шведска;
5. Проф. д-р Слободан Камиловиќ, Травник, Босна и Херцеговина;
6. Проф. д-р Видоје Вујиќ, Риека, Хрватска;
7. Проф. д-р Анте Пулиќ, Загреб, Хрватска;
8. Проф. д-р Милан Радосављевиќ, Белград, Србија;
9. Проф. д-р Љубиша Стојмировиќ, Белград, Србија;
10. Проф. д-р Шермин Шентуран, Зонгулдак, Турција;
11. д-р Марија Иванова Стоева, Пловдив, Бугарија;
12. Вонр. проф. д-р Лидија Стефановска, Битола, Р. Македонија;
13. Д-р Војцех Буџиановски, Вроцлав, Полска;
14. Д-р Уве Плачетка, Виена, Австрија;
15. Доц. д-р Маја Кочоска, Скопје, Македонија;
16. Проф. д-р Вук Беванда, Белград, Србија;

ОРГАНИЗАЦИСКИ ОДБОР:

1. Вонр. проф. д-р Лидија Стефановска, претседател;
2. Доц. д-р Тони Соклевски;
3. Вонр. проф. д-р Гордана Тасевска;
4. Вонр. проф. д-р Марјан Танушевски;
5. Виш пред. м-р Јосиф Петровски;
6. Виш пред. д-р Дијана Ивановска - Пржо;
7. МБА Ана Христовски;
8. МБА Андријана Апостолова – секретар;
9. Пред. м-р Иван Ѓорѓиевски

PROGRAM COMMITTEE:

1. Prof. Cvetko Smilevski, Ph.D., Bitola, Macedonia, chairman;
2. Acad. Marjan Blažič, Ph.D., Novo mesto, Slovenia;
3. Prof. Živan Živković, Ph. D., Bor, Serbia;
4. Prof. Bereket Yebio, Ph.D., Malme, Sweden;
5. Prof. Slobodan Ćamilović, Ph.D., Travnik, Bosnia and Hercegovina;
6. Prof. Vidoje Vujić, Ph.D., Rijeka, Croatia;
7. Prof. Ante Pulić, Ph.D., Zagreb, Croatia;
8. Prof. Milan Radosavljević, Ph.D, Belgrade, Serbia;
9. Prof. Ljubisa Stojmirovic, Ph.D., Zonguldak, Serbia;
10. Prof. Şermin Şenturan, Ph.D., Zonguldak, Turkey;
11. Maria Ivanova Stoeva, Ph.D., Plovdiv, Bulgaria;
12. Assoc. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D., Bitola, Macedonia;
13. Dr. Wojcieh Budzianowski, Wroclaw, Poland;
14. Uwe Christian Plachetka Ph.D, Vienna, Austria;
15. Ass. Prof. Maja Kochoska, Ph.D., Skopje, Macedonia;
16. Prof. Vuk Bevanda, Ph.D., Belgrade, Serbia;

ORGANIZATIONAL COMMITTEE:

1. Assoc. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D., chairman;
2. Assoc. Prof. Toni Soklevski, Ph.D.;
3. Assoc. Prof. Gordana Tasevska, Ph.D.;
4. Assoc. Prof. Marjan Tanushevski, Ph.D.;
5. Senior Lecturer Josif Petrovski, M.Sc.;
6. Senior Lecturer Dijana Ivanovska - Przo, Ph.D.;
7. Ana Hristovski, MBA;
8. Andrijana Apostolova, MBA – office manager;
9. Lecturer Ivan Gjorgjievski, M.Sc.

СОДРЖИНА / CONTENTS

ПЛЕНАРНА СЕКЦИЈА /
PLENARY SECTION / 12

Автор(и)/Author(s)	Наслов на апстракт/Abstract title(s)	
Zivan Zivkovic, Sanela Arsic, Gjorgje Nikolic,	A NEW INNOVATIVE APPROACH FOR ECOSYSTEMS MANAGEMENT**	13
Dr. Peter Odry, Peter Odry, Ph.D.,	PROBLEMI KONKURENTNOSTI VRHUNSKOG INŽENJERSKOG ZNANJA U ZEMLJAMA U TRANZICIJI	19
	THE PROBLEMS OF COMPETITIVENESS OF TOP ENGINEERING KNOWLEDGE IN COUNTRIES IN TRANSITION	20

СЕКЦИЈА 1 / ИНОВАЦИИ ВО ТРАДИЦИОНАЛНАТА И ИНФОРМАТИЧКАТА ТЕХНОЛОГИЈА
SECTION 1 / INNOVATIONS IN TRADITIONAL AND INFORMATION TECHNOLOGY 28

Автор(и)/Author(s)	Наслов на апстракт/Abstract title(s)	
Алмира Цури – Мемети, Арјета Амзаи, Almira Curri – Memeti, Arjeta Amzai,	ТЕХНОЛОШКИТЕ ПРОМЕНИ И ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА КАКО ГЛАВЕН ПРЕДИЗВИК НА ПРЕТПРИЕМНИЧКАТА АКТИВНОСТ	29
	TECHNOLOGICAL CHANGES AND GLOBALIZATION AS THE MAIN CHALLENGE OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY	30
Ана Ристевска, Ana Ristevska,	ИНОВАЦИЈА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ПРЕКУ ДИГИТАЛЕН МАРКЕТИНГ И SEO (SEARCH ENGINE OPTIMIZATION)	38
	INNOVATION IN ORGANIZATIONS THROUGH DIGITAL MARKETING AND SEO (SEARCH ENGINE OPTIMIZATION)	39
Даниела Карадаков, Daniela Karadakov,	Е-РЕГУТИРАЊЕ – СОВРЕМЕН ТРЕНД ВО ПОТРАГАТА ПО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ.....	44
	E-RECRUITMENT – A MODERN TREND IN THE HUMAN RESOURCES QUEST	45
Марјан Танушевски, Marjan Tanushevski,	МЕНАЦИРАЊЕ НА Е-PR И ИНОВАТИВНАТА ВАЖНОСТ НА WWW КАЈ ОРГАНИЗАЦИИТЕ	53
	MANAGING OF E-PR AND THE INOVATIVE IMPORTANCE OF WWW IN ORGANIZATIONS.....	54
Тони Соклевски, Мирјана Соклевска, Toni Soklevski, Mirjana Soklevska,	ВЛИЈАНИЕТО НА ПРОЕКТИНОТ МЕНАЏМЕНТ ВО ПРОЦЕСОТ НА КОНТИНУИРАНА ИНОВАЦИЈА НА ПРОИЗВОДИ	59
	THE IMPACT OF PROJECT MANAGEMENT IN THE PROCESS OF CONTINUOUS INNOVATION OF PRODUCTS.....	60
Андријана Апостолова, Иван Ѓорѓиевски, Andrijana Apostolova, Ivan Gjorgjievski,	ПРИДОБИВКИ ОД СОФТВЕРСКИТЕ РЕШЕНИЈА ЗА КАНЦЕЛАРИСКО РАБОТЕЊЕ ...	53
	BENEFITS FROM SOFTWARE SOLUTIONS FOR OFFICE WORKING	68
Dejan Ilić, Maja Anđelković, Radoje Cvejić, Dejan Ilic, Maja Andjelkovic, Radoje Cvejic,	ANALIZA UPOTREBE IKT U ORGANIZACIJAMA U REPUBLICI SRBIJI	72
	ANALYSIS OF THE USAGE OF ICT IN ORGANIZATIONS IN THE REPUBLIC OF SERBIA ..	73
Благуна Шишковска, Драган Груески, Blaguna Shishkovska, Dragan Grueski,	ПРИМЕНЛИВОСТ И ЗНАЧЕЊЕ НА Е-HRM КОНЦЕПТОТ ВО УСЛОВИ НА СОВРЕМЕНО ОРГАНИЗАЦИСКО РАБОТЕЊЕ.....	73
	APPLICABILITY AND IMPORTANCE OF E-HRM CONCEPT IN TERMS OF MODERN ORGANIZATIONAL OPERATIONS.....	81
Стеван Поповски, Stevan Popovski,	УПРАВУВАЊЕ СО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ВРЗ ОСНОВА НА ПОДАТОЦИ	87
	DATA-DRIVEN ORGANIZATIONS	88

Андријана Апостолова, Ана Христовски, Andrijana Apostolova, Ana Hristovski,	ЭФЕКТИВНАТА ДЕЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА ВО СОЗДАВАЊЕ НА ПОВИСОКИ РЕЗУЛТАТИ ВО КАНЦЕЛАРИСКОТО РАБОТЕЊЕ.....	94
	EFFECTIVE BUSINESS COMMUNICATION IN ACHIEVING BETTER OFFICE WORK RESULTS.....	95
Жарко Маркоски, Маргарита Јанеска, Zarko Markoski, Margarita Janeska,	ВЛИЈАНИЕТО НА ВНАТРЕШНИТЕ И НАДВОРЕШНИТЕ ФАКТОРИ ВРЗ ПОДГОТВЕНОСТА НА КОМПАНИИТЕ ВО Р. МАКЕДОНИЈА ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА Е-МАРКЕТИНГОТ.....	100
	THE IMPACT OF INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS ON READINESS OF THE COMPANIES IN THE R. MACEDONIA FOR IMPLEMENTATION OF E-MARKETING.....	101
Milica Vukčević, Dragana Ćirović, Milica Muhadinović, Milica Vukčević, Dragana Ćirović, Milica Muhadinović,	PRIMJENA WAI METODOLOGIJE ZA ANALIZU ZASTUPLJENOSTI ELEKTRONSKOG MARKETINGA U HOTELIMA NA CRNOGORSKOM TRŽIŠTU.....	109
	APPLICATION OF WAI METHODOLOGY FOR ANALYSIS OF ELECTRONIC MARKETING REPRESENTATION OF HOTELS IN THE MONTENEGRIN MARKET.....	110

СЕКЦИЈА 2 / ИНОВАЦИИ ВО ОБЕЗБЕДУВАЊЕТО И РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ
SECTION 2 / INNOVATIONS IN PROVISION AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES

117

Автор(и)/Author(s)	Наслов на апстракт/Abstract title(s)	
Živan Živkovic,	NOV "INOVATIVNI" PRISTUP RAZVOJA I PUBLIKOVANJA NAUČNIH RADOVA – KREACIJE NOVE "NAUČNE ELITE" U ZEMLJAMA SA TRANZICIONOM EKONOMIJOM.....	118
	NEW "INNOVATIVE" APPROACH IN THE DEVELOPMENT AND PUBLISHING OF SCIENTIFIC PAPERS – CREATIONS OF NEW "SCIENTIFIC ELITE" IN COUNTRIES WITH TRANSITIONAL ECONOMY.....	118
Živan Živkovic,	PUBLICATION OF RESULTS OF SCIENTIFIC RESEARCH AND THEIR VISIBILITY.....	124
Мимоза Богданоска Јовановска, Драган Груески, Татјана Ивановиќ, Михајло Митковски, Mimoza Bogdanoska Jovanovska, Dragan Grueski, Tatjana Ivanovikj, Mihajlo Mitkovski,	ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА ИТ СЕКТОРОТ ПРИ МЕНАЏИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ.....	129
	IT SECTOR CHALLENGES IN MANAGING HUMAN RESOURCES.....	130
Ана Христовски, Андријана Апостолова, Ana Hristovski, Andrijana Apostolova,	ОБУКАТА НА МЕНТОРИТЕ ОД ПАРТНЕРСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВО ПОДОБРУВАЊЕТО НА ПРОЦЕСОТ НА ТЕРЕНСКАТА СТУДЕНТСКА ПРАКСА ВО ВИСОКОТО ОБРАЗОВАНИЕ.....	138
	TRAINING MENTORS FROM PARTNER ORGANIZATIONS FOR IMPROVING THE PROCESS OF STUDENT FIELD PRACTICE (TSP) IN HIGHER EDUCATION.....	139
Билјана Галовска, Билјана Петровска, Biljana Galovska, Biljana Petrovska,	НЕУРО – ЛИНГИСТИЧКО ПРОГРАМИРАЊЕ КАКО АЛАТ ЗА ПОСТАВУВАЊЕ НА ИНДИВИДУАЛНИ И ОРГАНИЗАЦИСКИ ЦЕЛИ.....	143
	NEURO - LINGUISTIC PROGRAMMING AS A TOOL FOR SETTING INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL OBJECTIVES.....	144
Божидар Миленковски, Моника Марковска, Сашо Додовски, Bozidar Milenkovski, Monika Markovska, Sasho Dodovski,	ЗНАЧЕЊЕТО НА ИНОВАЦИИТЕ И ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ.....	150
	THE IMPORTANCE OF INNOVATION AND INTELLECTUAL CAPITAL FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT.....	151
Илче Соклевски, Олгица Соклевска,	РАЗВИВАЊЕ НА ИНОВАТИВНОСТА ВО ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕ.....	158
	DEVELOPING INNOVATION IN THE PRIMARY EDUCATION.....	159

Ilce Soklevski, Olgica Soklevska,	
Јасмина Василевска, Jasmina Vasilevska,	ИНОВАТИВНИТЕ ПРИСТАПИ ВО НАСТАВАТА ПО АНГЛИСКИ ЈАЗИК 166 INNOVATIVE APPROACHES IN TEACHING ENGLISH..... 167
Маја Кочоска, Сретен Миладиноски Maja Kochoska, Sreten Miladinovski	НОВИ МАРКЕТИНГ ВЕШТИНИ ЗА НОВАТА ЕРА НА МАРКЕТИНГОТ 172 NEW MARKETING SKILLS FOR A NEW ERA OF MARKETING..... 173
Žarko Božović, Јован Ђурашковиќ, Aleksandar Cuculevski Zarko Bozovic, Јован Djuraskovic, Aleksandar Cuculevski	ЉУДСКИ RESURSI I UPRAVLJANJE ZNANJEMU TURISTIČKOJ PRIVREDI CRNE GORE . 180 HUMAN RESOURCES AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN TOURISM INDUSTRY IN MONTENEGRO 181
Кристина Крстеска, Гордана Тасевска, Kristina Krsteska, Gordana Tasevska,	ВЛИЈАНИЕТО НА ВНАТРЕШНАТА РЕГУТАЦИЈА НАСПРОТИ НАДВОРЕШНАТА ВРЗ ИНОВАТИВНОСТА И ПОСТОЈАНОТО ПОДОБРУВЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА 187 THE IMPACT OF INTERNAL AND EXTERNAL RECRUITMENT ON INNOVATION AND THE CONTINUOUS IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATION 188
Krsto Mijanović, Goran Lalović,	INFRASTRUCTURE OF KNOWLEDGE AND INNOVATION TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT 194
Васил Стамболиски Vasil Stamboliski	АНАЛИЗА НА АСЕРТИВНОСТА НА РАБОТНИОТ ПЕРСОНАЛ И НЕГОВА ИМПЛИКАЦИЈА ВО ЗАДОВОЛСТВОТО НА КЛИЕНТИТЕ 200 ANALYSIS OF THE ASSERTIVENESS OF THE WORKING PERSONNEL AND ITS IMPLICATION IN COSTUMER SATISFACTION 201

СЕКЦИЈА 3 / ИНОВАЦИИ И РАЗВОЈ НА ОРГАНИЗАЦИСКО НИВО
SECTION 3 / INNOVATION AND DEVELOPMENT AT THE ORGANIZATIONAL LEVEL

208

Автор(и)/Author(s)	Наслов на апстракт/Abstract title(s)
Слободан Џамиловиќ, Slobodan Camilovic,	ОРГАНИЗАЦИОНЕ И УПРАВЛЈАЧКЕ ОСНОВЕ ЗА РОБОЛЈЌАНЈЕ ЕФЕКТА ПРИМЕНЕ NORMATIVNIH AKATA ORGANIZACIJE 210 ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL BASES FOR IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATION'S NORMATIVE ACTS APPLICATION EFFECTS 211
Марија Стоева, Maria Stoeva,	SPACE-МАТРИЦАТА: МОДЕЛ ЗА ОЦЕНКА НА СТРАТЕГИЧЕСКА ПОЗИЦИЈА И ИЗРАБОТВАНЕ НА ГЛОБАЛНА СТРАТЕГИЈА 217 SPACE-MATRIX: A TOOL FOR ASCENDING STRATEGIC POSITION AND DEVELOPING A GLOBAL MARKET STRATEGY 218
Маја Анѓелковиќ, Aleksandar Anđelković, Milan Radosavljević, Dragana Radosavljević Maja Andjelkovic, Aleksandar Andjelkovic, Milan Radosavljevic, Dragana Radosavljevic	UPRAVLJANJE INOVACIJAMA U NISKO I VISOKO INOVATIVNIM ORGANIZACIJAMA 227 INNOVATION MANAGEMENT IN LOW AND HIGHLY INNOVATIVE ORGANIZATIONS..... 228
Biljana Ilic, Nebojša Simeonović	ODRŽIVO POSLOVANJE PRIMENOM SAVREMENIH MENADŽMENT SISTEMA U TURIZMU 234 SUSTAINABLE BUSINESS WITH MODERN MANAGEMENT SYSTEMS IN TOURISM ... 235
Života Radosavljević, Aleksandar Anđelković,	“SIGNALI” ILI SIMPTOMI KAO ALATI U ORGANIZACIONOM DIJAGNOSTICIRANJU ... 243 "SIGNALS" OR SYMPTOMS AS TOOLS IN ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS 244

Vladana Lilić, Suzana Pajić Zivota Radosavljevic, Aleksandar Andjelkovic, Vladana Lilic, Suzana Pajic		
Dragana Radosavljević Maja Anđelković, Milan Radosavljević, Aleksandar Anđelković, Dragana Radosavljevic Maja Andjelkovic, Milan Radosavljevic, Aleksandar Andjelkovic,	DIJAGNOSTICIRANJE OTPORA NA INOVACIJE I KREACIJE 250 DIAGNOSING THE RESISTANCE TO INNOVATION AND CREATION 251	
Milan Radosavljević, Aleksandar Anđelković, Dragana Radosavljević Maja Anđelković, Milan Radosavljevic, Aleksandar Andjelkovic, Dragana Radosavljevic Maja Andjelkovic,	SARADNJA, UMEMO TAKMIČENJA - NOVA UPRAVLJAČKA FILOZOFIJA 258 COOPERATION INSTEAD OF COMPETITION - NEW MANAGEMENT PHILOSOPHY ... 259	
Дијана Ивановска Пржо, Катерина Петровска, Dijana Ivanovska Przo, Katerina Petrovska,	ПРИДОНЕСОТ НА СОВРЕМЕНИТЕ МАРКЕТИНГ ПРИСТАПИ ВО ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ 265 CONTEMPORARY MARKETING APPROACHES TOWARDS INCREASING ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT 266	
Гоца Д. Јовановић, Славко Божиловић, Goca D. Jovanović, Slavko Božilović,	ЗНАЧАЈ ЛИДЕРСТВА У САВРЕМЕНИМ УСЛОВИМА ПОСЛОВАЊА 273 THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN CONTEMPORARY BUSINESS CONDITIONS ... 274	
Гордана Тасевска, Кристина Крстеска, Gordana Tasevska, Kristina Krsteska,	ВЛИЈАНИЕТО НА СИСТЕМОТ НА ПЛАТИ И НАГРАДИ ВРЗ КОНКУРЕНТНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ 279 THE IMPACT OF PAY AND REWARD SYSTEM ON THE COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATIONS..... 280	
Гордана Никчевска, Gordana Nikchevska,	ЕТИЧКОТО ОДНЕСУВАЊЕ И МОРАЛНИТЕ ПРИНЦИПИ ТЕМЕЛ И СТОЛБ ЗА УСПЕШНОТО ДЕЛОВНО РАБОТЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ 288 ETHICAL CONDUCT AND MORAL PRINCIPLES AS FOUNDATION AND PILLAR FOR SUCCESSFUL BUSINESS OPERATIONS OF ORGANIZATIONS 289	
Имер Зенку, Imer Zenku,	МЕНАЏМЕНТ НА СТРАТЕГИСКИТЕ ОПРЕДЕЛБИ ЗА РАЗВОЈ НА КОМПАНИЈАТА АД „ЕЛЕМ“ 299 STRATEGIC COMMITMENTS MANAGEMENT FOR DEVELOPMENT OF THE “ELEM” JSC COMPANY 300	
Лидија Стефановска, Менде Солунчевски, Стеве Стефановски, Lidija Stefanovska, Mende Solunchevski, Steve Stefanovski,	ИНОВАЦИИТЕ КАКО ДЕЛ ОД СТРАТЕГИСКИТЕ ПЛАНОВИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОД ЈАВНИОТ СЕКТОР 308 INNOVATIONS AS PART OF STRATEGIC PLANS IN THE PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS..... 309	
Марија Котевска-Димовска, Таип Јакупи, Maria Kotevska-Dimovska, Taip Jakupi,	МУЛТИ - ДИМЕНЗИОНАЛЕН МОДЕЛ ЗА УЛОГАТА НА ЕМОЦИИТЕ ВО СТРАТЕГИСКОТО ВОДСТВО 315 MULTI - DIMENSIONAL MODEL FOR THE ROLE OF EMOTIONS IN STRATEGIC LEADERSHIP 316	
Менде Солунчевски,	ГЛОБАЛНАТА СТРАТЕГИЈА ЗА РАЗВОЈ НА ЛАЈОНЕС 322	

Лидија Стефановска, Оливер Солунчевски, Mende Solunchevski, Lidija Stefanovska, Oliver Solunchevski,	THE GLOBAL DEVELOPMENT STRATEGY FOR LYONESS	323
Милена Мајсторовска, Milena Majstorovska,	ОРГАНИЗАЦИСКИ ИНОВАЦИИ ПРИ РАЗВОЈ НА ДОБРА ФАРМАЦЕВТСКА ПРАКСА..... ORGANIZATIONAL INNOVATION IN THE DEVELOPMENT OF GOOD PHARMACY PRACTICE	329 330
Џермин Џентуран,	THE EFFECTS OF SOCIAL NETWORK USAGE OF MANAGERS AND EMPLOYEES IN TERMS OF ORGANIZATIONAL CHANGE.....	337
Силвана Пашовска, Трајко Мицески, Silvana Pasovska, Trajko Miceski,	КОНТРОЛАТА НА МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИТЕ КАКО НЕОПХОДНОСТ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ИСТИТЕ	346
Виктор Митревски, Viktor Mitrevski,	УЛОГАТА НА МЕНАЦИРАЊЕТО СО ЗНАЕЊЕ ВРЗ УСПЕШНОСТА НА ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ	355
Милена Митревска, Milena Mitrevska	THE IMPORTANCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON THE SUCCESS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS	356
Бедри Адеми, Bedri Ademi,	КОМУНИКАЦИЈАТА КАКО ВАЖНА КОМПОНЕНТА ЗА МЕНАЦИРАЊЕ НА КОНФЛИКТИТЕ ВО ФУНКЦИЈА НА РАЗВОЈ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА..... COMMUNICATION AS AN IMPORTANT COMPONENT FOR MANAGING CONFLICT IN THE FUNCTION OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT.....	364 365
Наташа Несторовска, Natasha Nestorovska,	ПРИМЕНА НА ФАКТОРСКАТА АНАЛИЗА ПРИ УТВРДУВАЊЕ НА ОПТИМАЛНА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА НА БАНКИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	371
Јосиф Петровски, Josif Petrovski,	ПОТРЕБА ОД СИСТЕМИ ЗА ПРЕПОРАКА ВО ЕЛЕКТРОНСКАТА ТРГОВИЈА..... NEED FOR RECOMMENDATION SYSTEMS IN E-COMMERCE	377 378

СЕКЦИЈА 4/ИНОВАЦИИ НА ОПШТЕСТВЕНО И РЕГИОНАЛНО НИВО
SECTION 4/INNOVATION AT SOCIETAL AND REGIONAL LEVEL

384

Автор(и)/Author(s)	Наслов на апстракт/Abstract title(s)	
Aleksandar Anđelković, Dragana Radosavljević Maja Anđelković, Milan Radosavljević, Aleksandar Andjelkovic, Dragana Radosavljevic Maja Andjelkovic, Milan Radosavljevic,	ИНОВАТИВНОСТ И КРЕАТИВНОСТ У СРБИЈИ – СТАЊЕ И ДИСТРИБУЦИЈА	385
	INNOVATION AND CREATIVITY IN SERBIA – STATE AND DISTRIBUTION	386
Таип Јакупи, Марија Котевска-Димовска, Taip Jakupi, Maria Kotevska-Dimovska,	УЛОГАТА НА ПРЕТПРИЕМНИЧКОТО ВОДСТВО ВО СОЗДАВАЊЕ НА НОВИ РАБОТНИ МЕСТА И СПРЕЧУВАЊЕ НА ОДЛИВ НА МЛАДИТЕ ОД ДРЖАВАТА THE ROLE OF ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP IN CREATING NEW JOBS AND PREVENTING THE OUTFLOW OF YOUNG PEOPLE OF THE STATE	396 397
Петар Бакиевски, Мимоза Бакиевска Petar Bakievski, Mimoza Bakievska,	ИНТЕЛЕКТУАЛНАТА СОПСТВЕНОСТ ВО ДОМАШНОТО И ЕУ-ЗАКОНОДАВСТВОТО	403
	INTELLECTUAL PROPERTY IN DOMESTIC AND EU LEGISLATION	404

Билјана Нацковска – Вељковиќ, Марио Вељковиќ,	МЕНАЦИРАЊЕТО НА СЛУЧАЈ -НОВ МЕТОД НА РАБОТА ВО СОЦИЈАЛНАТА ЗАШТИТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	410
Biljana Nackovska – Veljkovikj, Mario Veljkovikj,	CASE MANAGEMENT APPROACH, NEW METHOD IN IMPLEMENTATION OF SOCIAL CAREPROCESSES IN REPUBLIC OF MACEDONIA	411
Enea Stavre, Romina Radonshiqi,	THE CHALLENGES OF TOURISM INFRASTRUCTURE IN ALBANIA	416
Мирјана Стојческа Ѓорѓиоска, Мимоза Серафимова, Евгенија Ѓорѓиоска,	ПРЕТПРИЕМНИЧКОТО ОБРАЗОВАНИЕ КАКО СТРАТЕГИЈА ЗА ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ	424
Mirjana Stojceska Gjorgjioska, Mimoza Serafimova, Evgenija Gjorgjioska,	ENTREPRENEURIAL EDUCATION AS STRATEGY FOR ECONOMIC DEVELOPMENT	425
Моника Марковска, Божидар Миленкоски, Бранко Димески, Monika Markovska, Bozidar Milenkovski, Branko Dimeski,	ТЕОРЕТСКИ ОСВРТ НА ВЛИЈАНИЕТО НА ПАЗАРОТ И КОНКУРЕНЦИЈАТА ВРЗ РАЗВОЈОТ НА СИСТЕМОТ НА ЈАВНИ УСЛУГИ.....	435
	THEORETICAL REVIEW OF THE IMPACT ON THE MARKET AND COMPETITION ON THE DEVELOPMENT OF THE PUBLIC SERVICE SYSTEM	436
Лидија Стефановска, Горан Василевски, Lidija Stefanovska, Goran Vasilevski,	ПРЕДНОСТИ И ЗАКАНИ НА ВЕРТИКАЛНАТА ИНТЕГРАЦИЈА.....	443
	BENEFITS AND THREATS OF VERTICAL INTEGRATION.....	444
Зоран Б. Јовески Zoran B. Jovevski	КОНЦЕПТ НА МЕНАЦИРАЊЕ СО РЕСУРСИТЕ НА ЗДРАВСТВЕНОТО ВОСПИТУВАЊЕ НА НАСЕЛЕНИЕТО НА РЕГИОНАЛНО НИВО	449
	CONCEPT OF MANAGING WITH THE RESOURCES OF THE HEALTH EDUCATION OF THE POPULATION ON REGIONAL LEVEL.....	450
Serpil Ağcakaya Gökhan Tevfik Sarıışık	GENDER SENSITIVE BUDGETING AND ITS APPLICABILITY IN TURKEY, MASTER'S THESIS	454
Olja Arsenijević, Maja Dimić, Nikolaj Ivannikov	PREDUZETNIČKI KAPITAL KAO POKRETAČ EKONOMSKOG RASTA.....	460
Olja Arsenijevic, Maja Dimic, Nikolaj Ivannikov	ENTERPRISE CAPITAL AS THE INITIATOR OF ECONOMIC GROWTH.....	461



A NEW INNOVATIVE APPROACH FOR ECOSYSTEMS MANAGEMENT**

Zivan Zivkovic*,

University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Engineering Management Department, Serbia

Sanela Arsic,

University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Engineering Management Department, Serbia

Gjorgje Nikolic,

University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Engineering Management Department, Serbia

УДК/UDC: 005.52:005.33]:332.146.2(497.11)

ABSTRACT

Ecosystem Management (EM) problems often require a multidisciplinary approach in the process of business decision-making involving various stakeholders from the region. In the decision-making process, the methodology, based on combining SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) and the Analytical Network Process (ANP) methods, has been proved as a very useful tool in numerous surveys as it is being presented in this paper on the example EM of the National Park Djerdap (NPDJ) in Serbia.. In the conducted research, aimed to achieve business vision of this company, a four-phase decision making approach was defined. In the defined model, the situation SWOT analysis was used as the baseline in the analysis of the situation on the ground. Hence, four scenarios were generated by experts using the ANP method of multi-criteria decision-making. The results obtained within the research identified the scenarios of the highest priority - sustainable development and environmental protection - which would enable the NPDJ to achieve its vision. The proposed model is flexible in the sense that its network structure and rules allow minor adjustments for its application to similar problems in the environmental management in other protected natural areas.

Key words: *Ecosystem Management, Strategic analysis, SWOT, MCDM, ANP method*

1. INTRODUCTION

The managing of natural resources and protected areas is a significant opportunity for sustainable regional development. Protected areas do not represent only important biodiversity conservation instruments, but also contain the enormous potential of social and economic development (Sayyed et al., 2013).

The development of regional, interregional and cross-border strategies based on the connection of protected areas and the integration of nature protection and economic development is known as the concept of ecotourism. Ecotourism as a form of sustainable, selective type of tourism which is conditioned by the adequate protection of natural values and their presentation and valorization (Ceballos-Lascuráin, 1996).

Planning and management of the protected area today presents a big challenge, how in the world expert public, as well as in the everyday practice of managing protected areas. Achieving the goals of management in particularly valuable natural areas depends on the tradition and the heritage of space within which it is trying to achieve (Arnberger et al., 2012).

Management of public goods, including natural resources, strives for their preservation and use and is based on cooperation with the local community and stakeholders (Arabatzis & Grigorodis, 2010). Practice shows that the management of protected natural areas that respects the local community, which develops sustainable resource utilization models and involves citizens in the management of protected natural goods, has allies in citizens because it can implement much more easily varied innovative solutions. The management of protected natural areas that has no hearing for the traditional and social and economic needs of the local population is in constant conflict with the local community, and their results are much worse.

However, these potentials are not yet sufficiently recognized in Serbia, moreover, conservation of nature is not sufficiently well connected with the development of protected areas. For this reason, the aim of this paper is to define an innovative model for strategic development of protected natural areas based on the upgrade

of SWOT analysis using multi-criteria decision-making methods (MCDM). As a case study, the National Park Đerdap was analyzed in this paper. This national park is the largest in Serbia. The proposed innovative model can use to management representatives in order to define a strategic development plan for this protected area.

2. THEORETICAL FRAMEWORK

Many decades ago, the natural decision-making process was strongly based on comparing the various points of view that were prone to some decision or not. In contrast to this natural standpoint, operational research enabled the representation of an optimized model that is based on maximizing or minimizing the goal function, depending on several restrictions (Figueira et al., 2005).

Today, a large number of quantitative methods have been developed to help us in solving different management problems and making business decisions. These are primarily methods of mathematical programming, ie, optimization whose goal is the choice of the optimal solution from the set of available ones (Saaty, 2006).

As a discipline, MCDM has a relatively short history. From the 1950s and 1960s, when the foundations of modern multi-criteria decision-making were laid, many researchers devoted their time to developing new multi-criteria models and techniques, ie, inovative hybrid models that apply to a variety research subjects (Sawicka & Zak, 2014).

All problems of the present are generally multi-criteria because problems mainly concern on the fulfillment of goals that concern on a large number, of the most often conflicting criteria, which represent a great approximation to the real tasks in the decision-making processes (Tseng, 2011). Multi-criteria decision-making considers situations in which the decision-maker must choose one of the alternatives from a set of available alternatives, which are evaluated based on a number of criteria (Zolfani et al., 2013).

In practice, the application of multi-criteria decision-making extends across many fields at strategic and operational levels. Therefore, the definition of an innovative decision-making model in protected areas is the subject of this paper which relies on SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) as a starting point (Sevkli et al., 2012).

3. RESEARCH METHODOLOGY

In order to achieve the defined vision of the National Park Đerdap, the relationship between the strategic objectives, the SWOT analysis of the National Park Đerdap and the proposed alternative scenarios were analyzed using the ANP method of MCDM. Based on the obtained results, ie, the best ranked scenario, strategies were generated and ranked using the ANP method. A detailed view of the applied algorithm in the paper is presented in Figure 1.

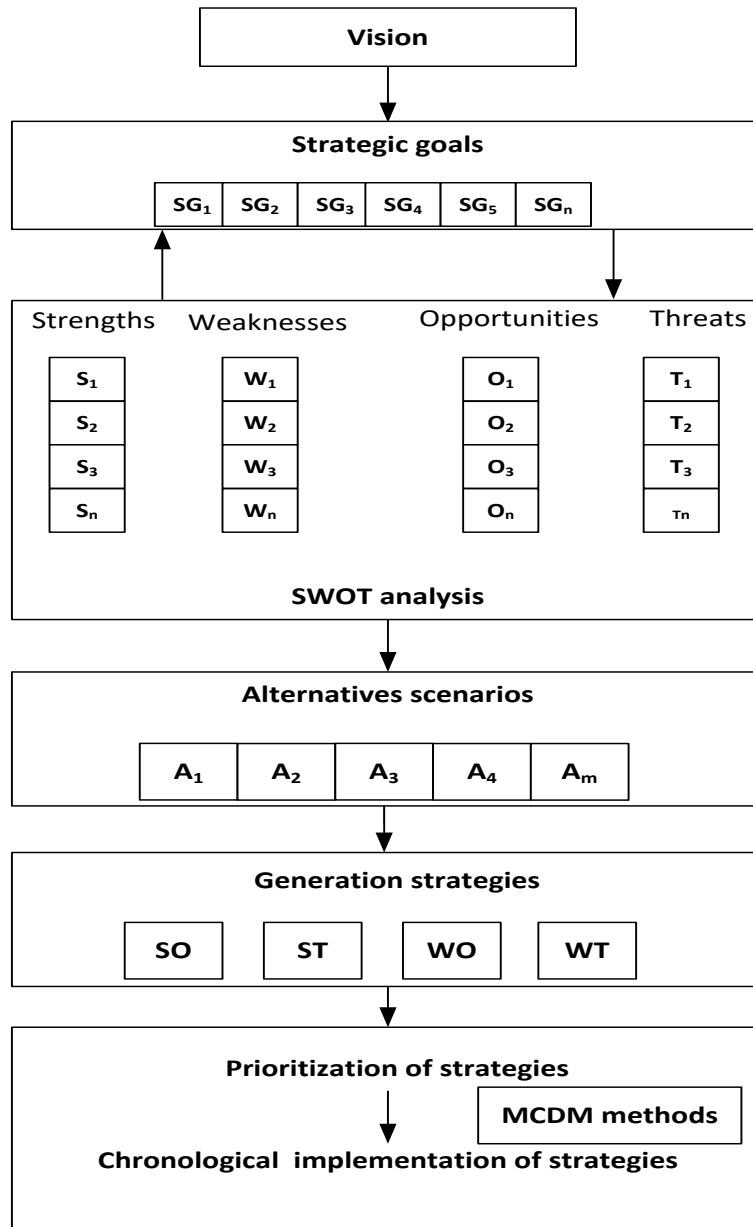


Figure 1. Innovative strategic decision model

3.1. The research area

National Park Đerdap is located in the southeastern part of Europe, in the northeastern part of the Republic of Serbia, on the border with Romania (Figure 2). The total area of the national park is 93.968 ha, and the protection zone covers 63.608 ha. The main natural phenomenon of this area is the grandiose Đerdap gorge through which flows the Danube river. The national park extends to about 100 km of the right bank of the Danube from Golubac city to Karatas near Kladovo and includes a narrow forested hilly-mountainous belt, which is wide from 2 to 8 km along the Danube, which rises above the Danube from 50 to 800 meters above sea level. This area - the Đerdap gorge area of the National Park was declared in 1974. A specific historical development, a very favorable Đerdap climate, a complex network of gorge, canyons and deep bays, this area makes as a unique European reserve of tertiary flora, vegetation and fauna (Panić & Lovren, 2014).



Figure 2. Geografska lokacija Nacionalnog parka Đerdap

Izvor: <http://wikimapia.org/5738782/fr/Parc-national-de-%C4%90erdap>

Based on a detailed analysis of scientific and professional literature, interviews with representatives of the national park as well as with local stakeholders, a SWOT analysis was prepared, within were included 25 subcriteria.

Six strengths have been defined: S₁-Unique ecosystems and international importance of the protected bio and geo diversity values; S₂-Cultural - historical heritage of world values; S₃-The favorable geographical position in the pan-European corridor VII and easy arrival from Belgrade airport; S₄-Large forest wealth; S₅-The hydropower potential of the Danube; S₆-Favorable conditions for organic production. Then, nine weaknesses: W₁-Lack of knowledge in the field of tourism and promotion of NP potential; W₂-Insufficient investment in infrastructure in the wider area of the NP; W₃-Poor cooperation between Management of NP and the most important stakeholders from surrounding municipalities; W₄-Degradation of biodiversity; W₅-The lack of a Management Plan for visitors; W₆-The low level of economic development of Municipalities; W₇-Inadequate wastewater treatment and Communal landfills; W₈-Poor demographic situation; W₉-Insufficient education of the population on the development of environmental awareness. In addition, we identified seven opportunities that should be used from environment: O₁-Creation of unique tourist product (brand); O₂-The potential of the Danube, which is an integral part of the NP; O₃-The development of partnership with SMEs in the region; O₄-Cross-border cooperation in order to realize projects from EU funds; O₅-Product offers of local character (organic foods); O₆-Investments of Diaspora; O₇-Development of energy production from renewable sources. The analysis also identified seven threats: T₁-Slow Serbia's EU bid and disrespect of EU standards; T₂-Unfavorable economic situation in the country; T₃-Disrespect of regulations to protect sensitive sites and biodiversity in NP; T₄-Inefficient fight against the gray economy; T₅-Creating a bad image due to poor visitor experience with infrastructure of NP; T₆-Unplanned use the resources of NP; T₇-The lack of interest of investors to invest in this region.

After SWOT analysis have been defined next strategic goals: 1) conservation of biodiversity and cultural heritage; 2) increasing employment and life standard of the population in region; 3) responsible behavior of the population, tourists and economy towards the national park, 4) the development of small and medium-sized enterprises; 5) sustainable use of natural resources; 6) the enrichment of the tourist offer and increase the number of tourists; 7) cross-border cooperation.

Based on the results obtained in the workshop and in cooperation with the management of the public company national park Đerdap, four possible alternatives for the development of this NP, which could be implemented in practice, were identified the following alternative scenarios: A₁ - Status quo; A₂ - Sustainable development; A₃ - Forcing intensive sectoral development; A₄ - Going green.

3.2. The ANP method

The ANP is a generalisation of the AHP method presents the structural differences between a linear hierarchy and a nonlinear network. The basic elements in the hierarchy and network are clusters, nodes and dependencies. The ANP method use a system of pairwise comparisons to measure the weights of the components of the structure, and finally to rank the alternatives in the decision. The methodology based on the multi criteria decision-making process represents a good starting point for resolving managerial problems considering protected nature areas because it is possible to acquire the list of the strategies with the priority and alternative courses of action based on the ranking of the SWOT factors in relation to multi subfactors simultaneously (Reihanian et al., 2012; Grošelj et al. 2016). There are numerous practical applications of ANP, many of them involving complex decisions about benefits, opportunities, costs and risks. The ANP procedure in this paper realized through four steps (Saaty, 1996). First, the defining of the model and structuring of the problem are performed. The interpretation of the problem is done through a system similar to a network. The next step includes the comparison of the elements of decision pairs in each cluster and determination of the priority in regard to the control criterion. Interdependence between the cluster criteria is also examined and compared using the Saaty scale (Saaty, 1996).

4. RESULTS OF RESEARCH

The realization of the vision of National Park Đerdap is largely influenced by the realization of the strategic goal SG₁ conservation of biodiversity and cultural heritage. Comparing the relationship between SWOT factor, it has been established that the most dominant influence has the following SWOT subfactors: S₁- Unique ecosystems and international importance of the protected bio and geo diversity values and S₂- Cultural-historical heritage of world values; W₁- Lack of knowledge in the field of tourism and promotion of NP potential; O₁- Creation of unique tourist product (brand); T₂- Unfavorable economic situation in the country. A comprehensive analysis of the obtained results using the ANP method shows the following rank of the proposed scenarios: A₂ - Sustainable development > A₄ - Going green > A₃ - Forcing intensive sectoral development > A₁ - Status quo.

In order to implement the scenario A₂ that related to Sustainable development, seven following staretgies are ranked: SO₁ - Creating a strategy for the development of ecotourism with the involvement of internal and external stakeholders; SO₂ - Developing joint eco-tourism brand with the Romanian side; WO₁ - Education in the field of content ecotourism offer and its promotion; WO₂ - Arranging NP infrastructure to EU standards; ST₁ - Promotion of the EU standards NP engagement of scientific institutions and NGOs; ST₂ - Involvement of state authorities on strict compliance with environmental regulations in the National Park and his surroundings; WT₁ - Engagement professional management to manage with NP.

In order to achieve the proposed scenario the strategy is ranking and obtained the following results: (ST₁ + SO₂) > SO₁ > (WO₁ > WO₂) > ST₂ > WT₁.

The ranked strategies are actually a chronological action plan whose implementation will result in sustainable development that will contribute to the development of National Park Đerdap and the whole region. Proposed actions are in accordance with the Proposal Management Plan for the period 2017-2026 (Management Plan, 2016).

5. DISCUSSION OF RESULTS

The modern business of national parks in conditions of a changing environment requires from decision makers to optimize more goals in the planning and decision-making processes at the same time under uncertainty conditions. In addition, they must take into account the interest of all stakeholders from the region affected by their business. The way of operation that characterizes the national parks is specific, because in the foreground there are two opposing goals, the preservation of bio and geodiversity, on the one hand, and an increase the number of visitors, on the other. Therefore, their successful business involves achieving a balance between these two opposing objectives, which presents a major challenge for decision-makers in national parks. Numerous national parks in the world represent a powerful driver of regional development.

Based on the results, the proposed model, applied on the example of the National park Đerdap, represents a suitable tool for decision-making and provides an operational framework for the sustainable development of the region in other national parks. The model proposed in this paper is flexible in the sense that its hierarchical structure and rules allow minor adjustments for the purpose of applying it on the similar problems in the management of the environment in other protected areas.

REFERENCES

- Arabatzis, G., Grigorodis, E. (2010). Visitor's satisfaction, perceptions and gap analysis: The case of Dadia - Lefkimi - Soufli National Park. *Forest Policy Econ.* 12, 163-172.
- Arnberger, A., Eder, R., Allex, B., Starl, P., Burns, R.C. (2012). Relationships between national - park affinity and attitudes towards protected area management of visitors to the Gesaeuse National Park, Austria. *Forest Policy Econ.* 19, 48-55.
- Ceballos-Lascuráin, H. (1996). *Tourism, ecotourism and protected areas: The state of nature based tourism around the world and guidelines for its development.* Gland, Switzerland, and Cambridge, UK: IUCN. The World Conservation Union.
- Figueira, J., Greco, S., Ehrgott, M. (2005). *Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys.* Springer Science + Business Media, Inc., Boston
- Grošelj, P., Hodges, D., Stirn, L.Z. (2016). Participatory and multi-criteria analysis for forest (ecosystem) management: A case study of Pohorje, Slovenia. *Forest Policy and Economics*, 71, 80-86.
- Management Plan for the National Park Djerdap for the period from 2017 to 2026, 2016. (Donji Milanovac)
- Panić, N., Lovren, V.O. (2014). *Ekoturizam kao integralni deo upravljanja nacionalnim parkom Djerdap.* Beograd: Zavod za zaštitu prirode Srbije.
- Reihanian, A., Zalina, B.M., Kahrom, E., Hin, T.W. (2012). Sustainable tourism development strategy by SWOT analysis: Boujagh National Park, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 4, 223-228.
- Saaty, T.L. (1996). *Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process,* RWS Publications, Pittsburgh.
- Saaty, T.L. (2006). *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process.* RWS Publications, Pittsburgh.
- Sawicka, H., Zak, J. (2014). Ranking of distribution system's redesign scenarios using stochastic MCDM/A procedure. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 111, 186-196.
- Sayed, M.R.G., Mansoori, M.S., Jaybhaye, R.G. (2013). SWOT analysis of Tandooreh National Park (NE Iran) for sustainable ecotourism. *P Int Aca Eco Env Sci.* 3(4), 296-305.
- Sevcli, M., Oztekin, A., Uysal, O., Torlak, G., Turkyilmaz, A., Delen, D. (2012). Development of a fuzzy ANP based SWOT analysis for the airline industry in Turkey. *Expert Systems with Applications*, 39, 14-24.
- Tseng, M.L. (2011). Using hybrid MCDM to evaluate the service quality expectation in linguistic preference. *Applied Soft Computing*, 11, 4551-4562.
- Zolfani, S.H., Esfahani, M.H., Bitarafan, M., Zavadskas, E.K., Arefi, S.L. (2013). Developing a new hybrid MCDM method for selection of the optimal alternative of mechanical longitudinal ventilation of tunnel pollutants during automobile accidents. *Transport*, 28(1), 89-96.

PROBLEMI KONKURENTNOSTI VRHUNSKOG INŽENJERSKOG ZNANJA U ZEMLJAMA U TRANZICIJI

Dr. Peter Odry,
University of Dunaújváros, Hungary

УДК/UDC: 001.101:339.137.2(4-11)

ABSTRACT

Problematika je složena na svim područjima života u svim zemljama koje su bile tranziciji posle događaja krajem osamdesetih, prošlog veka. Situacija je različita ne samo unutar zemljama koje su nastale iz bivše Jugoslavije, nego Čehoslovačke, Rusije i u zemljama koje nisu se delile. Različitost se naročito pojavila u tome što u nekim zemljama celo državno blago prešlo u ruke izvan te države, neki u kojima je bila jači lokalni lobi, kao što je Češka, Poljska ili pribaltičke zemlje težili su tome da zadrže u zemlji strateške položaje u zemlji pre svega u bankarstvu, energetici, zemljano blago ili privredno blago. Ovo je veliki problem ali bazični problem je nastala baš iz ovoga, što sa prodajom navedenih bogastava izgubila se i kontrola nad još većim blagom koji bi mogao da odvede te zemlje ka lepšoj budućnosti. Umni potencijal delom je prešao u inostrane ruke sa prodajom materijalnog bogatstva a delom sa time da su potencijalni mladi naučnici i inženjeri ostavili su svoju otadžbinu. Privredna moć jedne zemlje meri se zvanično sa nekim ekonomskim pokazateljima ali ti parametri su labilni od trenutka do trenutka se menjaju, najjači pokazatelj privredne moći jedne države je broj patentno sposobnih inženjera jedne zemlje, za ovo je naj bolji primer posleratna nemačka (posle prvog i drugog svetskog rata).

Ako se ovaj problem ne uzme ozbiljno u jednoj državi u menagementu razvolja onda ma koje rešenje se nadje to će biti prilično klimavo i kratkoročno. Prilično je teško menagovati lokalne interese unutar jedne zemlje u tranziciji, jer je prisutno obično siromaštvo u stanovništvu, što kontrolišu veliki privrednici iz inostranstva (čiji je interes da se to zadrži) koji su odkupili blago zemlje. Ali postolje područlja gde postolje magistrale koje omogućavaju oslobadjanje od tog obruča. U ovom predavanju želim da se posvetim osvetljavanju mogućih nekih rešenja i iz sopstvenog iskustva.

Ključne reci: Konkurentnost, znanje, tranzicija.

THE PROBLEMS OF COMPETITIVENESS OF TOP ENGINEERING KNOWLEDGE IN COUNTRIES IN TRANSITION

Peter Odry, Ph.D.,
University of Dunaújváros, Hungary

ABSTRACT

The problem is compounded in all areas of life in all countries that were in transition in the late eighties of the last century. The situation is different not only within the countries that came out of Yugoslavia, but also in countries that didn't break away, also in Czechoslovakia, Russia. Differences were particularly apparent in the fact that in some countries the state's treasures were taken out of the country, some of which had a stronger local lobby, such as the Czech Republic, Poland or the pro-Baltic countries, sought to keep the strategic position above all in banking, energy, earthly treasures or economic treasures. This is a great problem, but the basic problem arose just from this, as with the sale of the mentioned treasures the control over an even greater treasure was lost, that could off taken those countries towards better future. The intellectual potential resettled abroad with the sale of material wealth, and along with it potential young scientists and engineers left their homeland.

The economic stability and power of one country is officially measured with economic indicators but these parameters are unstable, they change frequently, the strongest indicator of the economic power is the number of patentable engineers in one country, the best example is post-war Germany (after the First and Second World War). If this problem is not taken seriously in any state in the management of development then whatever the solution is, it will be unstable and in short term. It is quite difficult to manage local interests within a transitional country, because the population's poverty is controlled by businessmen from abroad (whose interest is to keep it) who bought the treasures from that country. But there are an areas where there are highways that are opening a possibilities for getting rid of that grasp. In this paper, I want to devote myself to illuminating some possible solutions and from my own experience.

Keywords: *Competitiveness, knowledge, transition.*

Uvod

Uništavanje sovjetskog političkog i ekonomskog sistema krajem osamdesetih, zasnovano na pada Berlinskog zida u decembru 1989. godine, kulminiralo je u dramatičnom ekonomskom usporavanju zemalja sovjetskog bloka u poslednje tri decenije. Rezultat prelaska od centralnog planiranja do tržišne ekonomije bio je težak. Performanse ekonomija u tranziciji su manje nego što se očekivalo iz nekoliko razloga: napredne zapadne ekonomije su bile neobično dobre devedesetih godina, što je dovelo do izražaja ekonomskog uspeha; ekonomski problemi povezani sa tranzicijom bili su potcenjeni; i kreatori politike donijeli su brojne upitne odluke. Međutim, napredak je postignut u mnogim dimenzijama [1].

Deo nevolje proizlazi iz prijelaza. Moraju se reorganizirati struktura proizvodnje, a kako stare firme prestaju postojati, nisu odmah puštene nanovo u pogon. Tokom institucionalne transformacije došlo je do neugodnosti, rupa, nereguliranih aktivnosti. Na mnogim mestima zamjenjuje se staro osoblje, novi je još uvijek neiskusni [2]. Niko nije ubeđen da su takve poteškoće privremene - teško je zaustaviti ove trendove i usmeriti u pravcu ka izlaza.

U ovom radu daćemo jedan pregled razvoja u tranzicijskom procesu osam zemalja koja je 2004. postala članica Evropske unije, to su Češka, Estonija, Poljska, Letonija, Litvanija, Mađarska, Slovačka i Slovenija. Geografski govoreći, ovu grupu zemalja sortiraćemo u region Centralne i Istočne Evrope (CIE), to se može smatrati donekle netačnim. Kada pišem ove redove, Evropska unija doživljava krizu, a mi ne znamo koja će biti budućnost. Bez obzira na sudbinu EU u osam zemalja koje se ispituje, ovo nije blisko povezano sa predmetom studije. Vredno je razmišljati o ovom regionu jer proučavamo njihova stanje, polazeći od miraza od kojeg su krenuli prije nego što su ušli u Evropsku Uniju i postali „ravnopravni“ članovi ove zajednice. Ravnopravnost kako ćemo videti u daljem tekstu ostavljaj za sobom dosta nedoumice i znakove pitanja, ako želimo dati neki odgovor koji želi razjasniti, dolazimo do toga da to baš nije bila najbolje namerna sa strane Zapadne Evrope (ZEU).

Članstvo se može smatrati "sertifikatom", što potvrđuje postojanje demokratskog državnog poretka i prave tržišne ekonomije u ovim zemljama. Totalitarna vladavina Komunističke partije izbila je u deset zemalja nakon 1990. godine, naročito u Sovjetskom Savezu, Bugarskoj, Čehoslovačkoj, Poljskoj,

Mađarskoj, Mongoliji, Nemačkoj Demokratskoj Republici i Rumuniji, bivšoj Jugoslaviji i Albaniji u vojnom i ekonomskom savezu tokom vremena kada su bili slabiji u Sovjetskom Savezu [3].

Objavljene su brojne ocene: analize i zvanični dokumenti istraživača. Ovo uključuje najvažnije statističke podatke. Od njih je jasno, koja je zemlja u tranziciji, kakva je njihova trenutna politička i ekonomska situacija. Postojale su izuzetne analize koje pružaju uzročnu analizu rezultata, poteškoća i problema. Ja ne preduzimam rezime iz ove bogate i vrijedne literature. Proces razmišljanja nije usmeren na podržavanje ili odbijanje studija do sada, ali da ih dopunim nekim od aspekata koji do sada nisu dobili dovoljno pažnje.

Veća produktivnost, brži rast neće se desiti odmah. Prelazak na novi ekonomski sistem započeo je sa ozbiljnom krizom. Rast je sada ubrzan. U šest od osam zemalja stope rasta u poslednjoj deceniji bile su značajno veće nego u deceniji koja je prethodila 1990.

Glavni pravac promjena u posljednjim stoljećima može se posmatrati ne samo u ekonomiji već i u političkoj sferi zapadne civilizacije. Pored praktično neograničene monarhijske moći koju su sankcionisale crkve, prvi predvodnici demokratije su: urbano građanstvo i razni organi lokalne uprave i predstavništva crkvenih institucija. Postoje, bar u nekim zemljama, zakoni koji ograničavaju apsolutnu moć monarhije, prvih elemenata parlamentarizma, "prosvetljene" verzije monarhije. Kasnije, šira prava se stavljaju u ruke parlamenta, pravo glasa proširuje se na veći deo stanovništva. Institucije moderne parlamentarne demokratije postepeno razvijaju i konsoliduju. Tokom vekova sve više i više zemalja postaje demokratska u razmatranom regionu.

Verujem da je transformacija regiona centralne i istočne Evrope uspješna priča, jer je istorijski skratila kapitalistički ekonomski sistem, pa su se naše zemlje vratile na razvojni put koji vodi ka istorijskim trendovima na zapadu. Ne volimo kapitalizam obično nam se ne sviđa iz različitih razloga. Dugoročno, ekonomske koristi kapitalizma u regionu Centralne i Istočne Evrope će se ostvariti: održiva stopa rasta proizvodnje, produktivnosti i potrošnje je veća od one koju doživljavaju u socijalističkom sistemu, koju karakterišu tehničke inovacije i preduzetništvo, a zajedno sa rastućim stanovništvom blagostanja.

Posle iskustva četvrt veka post-socijalističke transformacije globalne ekonomske krize i post-socijalističke transformacije Centralne i Istočne Evrope, doživljavamo ponovno otkrivanje važnosti industrije danas [4]. Međutim, dok su re-industrijalizacija i četvrta privredna industrijska revolucija na nivou političkih poruka ili nastajućih strategija češća u javnom razgovoru, teško je pročitati kritičnu i sveobuhvatnu procjenu procesa sa dovoljnih rastojanja. Međutim, radikalni pokušaji restrukturiranja industrijskih gradova u kombinaciji sa izrazito deindustrijalizacijom nisu se pokazali uspešnim: novi poslovi nisu kompenzovali starcima koji nestaju i nije postojala stabilna lokalna ekonomija zasnovana na snažnim ugrađenim akterima. Postindustrijski period stvara nove teritorijalne razlike: periferija koja karakteriše nedostatak unazadne, nepovoljne ekonomske strukture sa kritičnom masom karakteriše metropolitanskih regija koje imaju koristi od aglomeracija i pozitivnih lokalnih eksternalija.

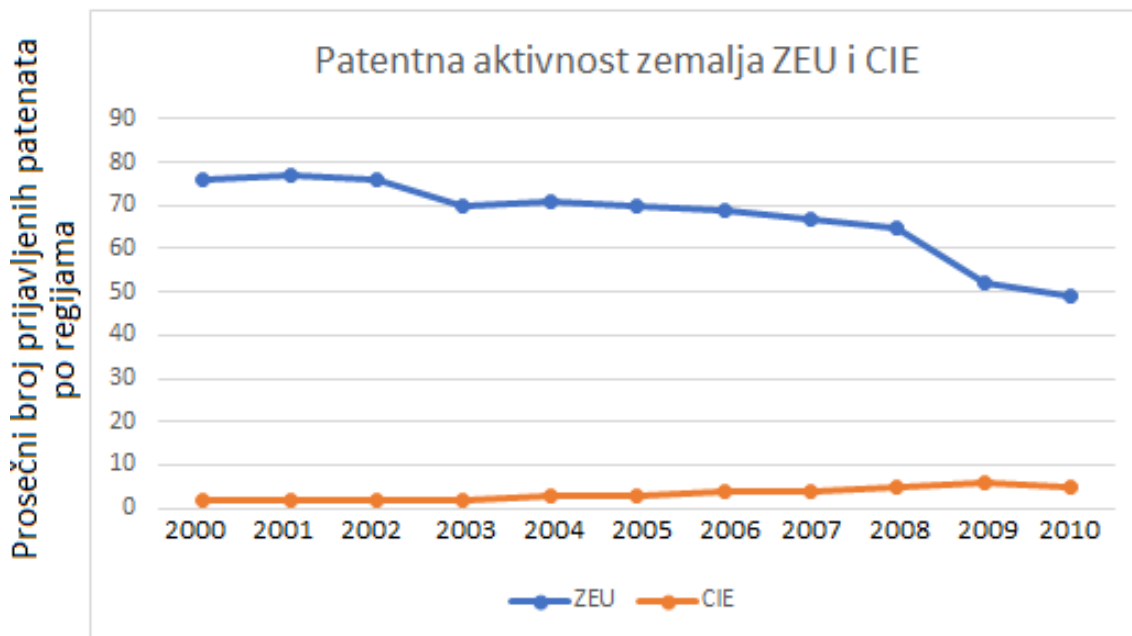
Svaka transformacija je drugačija. Ali postoje zajedničke karakteristike; da ne spominjem da se jedinstvenost i specifičnosti pojedinih zemalja mogu stvarno shvatiti samo u odnosu na druge.

Pitanje patenata

Patenti su stotinama godina bili dio gospodarstva. Iako nisu doneseni generalizirani zaključci o toj temi, rezultati empirijskih istraživanja ukazuju na to da je upitna upotrebljivost patenata. Većina istraživanja ukazuje na promjenu trenutnog funkcioniranja patentnog sistema [5]. Zakonodavci pokušavaju staviti neke prijedloge u praksu, s nekim odgodama, ali još nisu odlučili na radikalnu transformaciju patentnog sistema [6]. Čini se da sistem patenata radi relativno dobro u nekim industrijama, ali u drugim slučajevima već prijeti operacijama preduzećima. U tim industrijama, u bliskoj budućnosti, postoji potreba za ozbiljnom promjenom, koju mogu prisiliti sama preduzeća, kao što se dogodilo u Novom Zelandu. Osim državne regulacije, postoje i trendovi izvan sistema patenata koji mogu značajno uticati na upravljanje intelektualnim vlasništvom preduzeća.

Slika 1 prikazuje evoluciju aktivnosti patenta u regijama Centralno-Istočna-Europa (CIE) i Zapadna Europa (ZEU) [3]. Prvo se može videti da postoji razlika u veličini aktivnosti patenata u korist zapadnoevropskih

regija. dok zapadni regioni pokazuju u prosjeku 60-80 patenata tokom posmatranog perioda (u tačkama), u istočnoj Evropi ta vrijednost ne dostigne 5 patenata (tačkasta tačkasta linija) po regionu. Kontinuirana linija pokazuje prostu proporciju dve vremenske serije na slici: aktivnost patenta regija CIE kao procenat aktivnosti patenata u regionima ZEU. Ovo pokazuje da je, uprkos znatnom apsolutnom zaostatku, tokom posmatranog perioda zabilježen stalna aktivnost u regijama CIE, ali na kraju samo 5 posto predatih dokumenata stiže do patenta.



Slika 1. Prikaz prosečne patentne aktivnosti u regijama Zapadne Evrope (ZEU) i zemljama Centralne i Istočne Evrope

Slika 2. prikazuje prosečnu okvirnu podršku za regione u tematskoj oblasti informacione tehnologije u istoj strukturi kao i prethodni. U ovoj slici vidimo da regije CIE mogu mobilisati manje sredstava iz okvirnih programa nego njihove kolege u razvijenim regionima. Ipak, u odnosu na relativne pozicije, proces oporavka je vidljiv: između 2000. i 2006. godine podrška regija CIE za regione ZEU povećala se sa 10% na 25%. Međutim, nakon 2006. godine ova konvergencija je prekinuta, a na kraju istraženog perioda, u ZEU regionu i dalje dobijaju u proseku pet puta više podrške kao i regioni CIE.

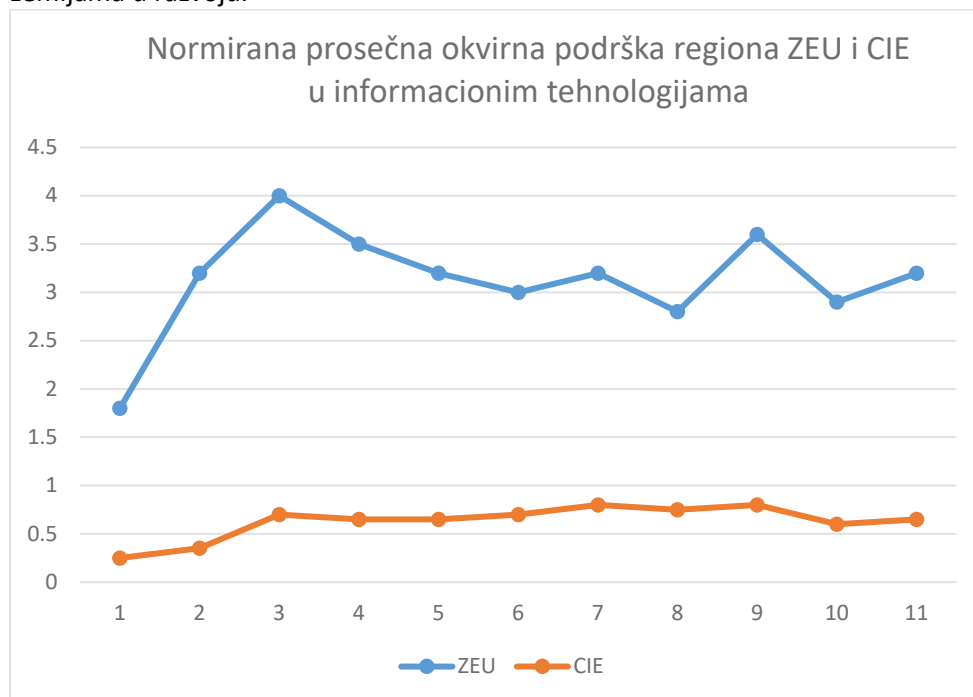
Nađeni rezultati pokazuju značajne razlike između regija CIE i ZEU u pogledu uloge znanja dostupnih kroz lokalne i međuregionalne mreže, dok znanje dostupno kroz okvirne programske mreže u regionima Centralne i Istočne Evrope ima pozitivan uticaj na efikasnost Okvirnog programa (patentirana aktivnost), druge mrežne regije u EU nemaju značajan doprinos u aktivnosti patenata. Takođe postoji značajna razlika u tokovima lokalnih znanja: dokle god je ova vrsta znanja jaka za zapadnu Evropu i glavne CIE regije, uticaj ovog efekta u regione CIE u okviru prvog cilja izgleda manje značajan.

Na osnovu naših nalaza, možemo zaključiti da učešće regiona koji zaostaju u mrežama među znanjima mogu u mnogim aspektima zamijeniti lokalno nedostajuće izvore inovacija. Rezultati studije imaju važnu poruku za politiku inovacija: oni pokazuju da poboljšanje izvrsnosti istraživanja i jačanje međunarodnog naučnog umrežavanja može biti održivi put za inicijaciju ovih regiona u zaostalim regionima.

Rezultati postojećih empirijska istraživanja obično ukazuju na to da su isti patenti ispunjavaju svoju tradicionalnu ulogu u zaštiti inovacije su neophodni, ali samo za mali deo inovacija, osim u nekoliko industrija, tako nadopunjuju većinu inovacije bez patenata, to ne bi bilo potrebno u svakom slučaju stvoriti privremene monopole. Inovacija izvan patenta obrambene strategije i motivaciju niz negativnih učinaka koja direktno inhibiraju inovacijske aktivnosti. Istraživači žele reformirati sadašnji sistem, smanjujući širinu patentibilni tehnologija, neki su predložili da se uklone iz patentnog sistem.

Zaštita patenata može biti jedan od alata za promicanje inovacija, patent znači isključivo pravo dodijeljeno tehničkom rješenju i izumu. Stvara privremeni monopol za stjecatelja zaštite, pa ne samo da se troškovi razvoja izuma mogu nadoknaditi, već također mogu zaraditi i dodatnu dobit pomoću toga.

Ovaj članak u neku ruku prezentuje ulogu patenata u privredi, kao i ispitivanje uticaja inovacija i društvena korisnosti. Pregled literature se uglavnom fokusira na ekonomska istraživanja. Istraživanje ovih tema je samo tangencijalna, kao što su na primer, uticaj patenata na dohodak iz patentnata, uticaj univerziteta principe patentiranja [1], u nekim industrijama (software, biotehnologije npr.) da se analizira ekonomski i etički uticaj koji postoje u svakoj zemlji. Takođe je slabo istraživanje u vezi efekata uvođenja u institucije za patentiranje u zemljama u razvoju.



Slika 2. Prosječnu okvirnu podršku za regione u tematskoj oblasti informacione tehnologije

Patenti su već deo privrede stotinama godina u našim krajevima nije se smatralo ozbiljnom pitanju u poslednjih nekoliko decenija, da efikasno promoviše inovativne aktivnosti. Nekoliko nedavnih ili ponovo uspostavljenih teorija osporava socijalnu korist patenata. Iako je broj empirijskih studija na tu temu je ozbiljan uvid otežava procenu uticaja na patenata je izuzetno problematičan. Inovaciona aktivnost, koja je osnova patenta, takođe je veoma kompleksna i direktno teško posmatrati. Konvencionalni zaključci o uticaju patenata na inovacije i socijalnu pomoć mogu se tako ograničiti u ograničenom obimu u CIE.

Međutim, rezultati postojećih empirijskih istraživanja obično ne upućuju na to da postojanje zaštite patenata u svom sadašnjem obliku ima pozitivan utjecaj na društvo u cjelini [7]. Dok patenti igraju svoju tradicionalnu ulogu u odbrani inovacija, patenti su neophodni samo za mali dio inovacija i to osim nekoliko industrijskih grana [8]. Strateške motive patenata izvan zaštite inovacija imaju niz negativnih učinaka koji izravno inhibiraju inovacijsku aktivnost. Kao zaključak, istraživači obično preusmjeravaju postojeći sistem, sužavajući opseg patentabilnih tehnologija, a neki sugeriraju da se patentni sistem treba prekinuti.

Patentna aktivnost u SAD, EU i Japana i dalje izazivaju značajni porast u privredi poslednjih nekoliko decenija [9,10]. Prema [11] od 1980-tih i 1990-tih godina sa patentima u ovim zemljama postao je jedan od glavnih pokretača rasta da je postao jači i koherentniji. S druge strane, raspon stvari koji se daju patentirati je proširena, što može biti podoban za zaštitu patenta (ovi domeni su npr. novi način života, državnih laboratorija, softver, itd). Prema [12] patentne strategije su izmenjeni i složeniji, postali su sveobuhvatniji, što dovodi do povećanja aktivnosti oko patenata. Ali glavnina rasta je dalje ostalo u zemljama SAD, EU i Japana ali sve više dolaze gore na globalnom nivou Kina, India i Korea. Takođe nadolaze i manje zemlje sa količinom kapitala izraženu a patentima koja su već značajna i na globalnom

nivou. Postalo je značajno tržište patenata i to naročito u pravcu Kine, oni su počeli odkupljivati i globalno značajne tehnologije kao što je SAAB, IBM PC, superbrze vozove, raketnu tehnologiju, tehnologije u robotizaciji, elektromobilitetu, solarne tehnologije, optičkih vodova, računarske mreže itd. Kinezi odkupljuju te tehnologije razrade do detalja i ponovo uglavnom zaštite i tako izlaze na tržište. Utrka je nemilostrdna i globalna, ali globalnost je više polna, druga „nova“ izrazito aktivna zemlja na polju patenata je Indija. Indija je izrazito jaka u patentima na polju hemijske industrije naročito farmacije, isto tako i na polju novih tehnologija proizvodnje čelika i drugih stratejskih metala.

Najčešće korišćena definicija u literaturi je prema [9], koji patente definiše kao vlasnički deo patentibilnih inovacija. Na osnovu empirijskih istraživanja, obim toga nije jedinstven, zavisno od mnogih spoljnih faktora. Prema istraživanjima, u razvijenim zemljama, spremnost patenta može se procijeniti na oko 20-50% ukupne ekonomije [13]. Uporedo sa činjenicom da su patentirani pronalasci vredniji [14], veoma je transparentno da su patenti velika prednost za inovatore i društvo.

Patenti imaju tendenciju da se značajno razlikuju u zavisnosti od industrije i prirode inovacija. Generalno govoreći, procesne inovacije je teže otkriti za autsajdere, što olakšava održavanje tajnosti, pa su patenti zbog toga manje efikasni od inovacija proizvoda. U [11] patentni su 23% za procesne inovacije i 35% za inovacije proizvoda. Uloga patenata je najznačajnija u farmaceutskoj i hemijskoj industriji, gdje se patenti uglavnom 40-50% se javljaju iz inovacija proizvoda.

Najmanje aktivnosti se javlja u patentnim aktivnostima u prehrambenoj industriji i štamparskim kompanijama, u ovom privrednim domenima je spremnost za patent na razini od 10-20%.

Zahtev za patentibilnost takođe odgovara mnogim pronalascima koji su teški ili potpuno nedostupni. Kako kompanije patentiraju veliki deo svojih inovacija, većina njih je malo vrijedna. Na osnovu istraživanja, vrednost patentiranih inovacija prati lognormalnu distribuciju, sa najvrednijim 10% dajući oko 80-90% vrijednosti svih inovacija [15].

Ukratko, možemo zaključiti da su patenti postali sve važniji tokom proteklih decenija.

Strateška upotreba patenata

Strateška upotreba patenata dramatično se povećala poslednjih decenija. U [16] je veća za upravljanje intelektualne svojine promenio fundamentalni značaj patenata, koje su postale deo korporativne strategije danas. Nedavne strateške motivacije za patentiranje mogu se razlikovati. Tradicionalna motivacija za patentiranje je zaštita sopstvenih inovacija od kopiranja.

Međutim, na osnovu istraživanja, značajna je i uloga strateške motivacije za blokiranje konkurenata. Napadna blokada je kada su kompanije patentirali da spreče konkurente da koriste svoje konkurentne inovacije. Za odbrambene blokade postavlja se zadatak da se spreče kompanije da pokušaju da zaštite patente od konkurenata i da se smanji obim aktivnosti ovih kompanija. To podrazumeva da kompanija pokušava da izbegne povreda patenata, a druge kompanije pokreću svoj patentni postupak konkurentnih rešenja. Patent dalje stratešku motivaciju za poboljšanje pregovarački položaja na međunarodnom tržištu i daje ekspanziji, poboljšanje profesionalnog ugleda, ograničenja zbog patenta aktivnosti konkurenata, evaluacija R & D performanse zaposlenih i prihvatanje njegove inovacije generički standard kao [4], gde je istražen i značaj nekoliko patentnih motivacija. U skladu sa rezultatima drugih istraživanja, utvrđeno je da je najvažnija tradicionalna motivacija patenta. Najrasprostranjeniji strateški razlozi bili su obezbeđivanje evropskih i nacionalnih tržišta i defanzivna blokada. Tokom faktorske analize motivacionih faktora, identifikovano je pet motivacionih grupa. Oni su po redosledu važnosti:

- **Zaštita:** Zaštita od kopiranja, pružajući nacionalne, evropske i međunarodne tržišta,
- **Blokada:** konkurenti blokiraju odbrambene i uvredljiv način
- **Profesionalni ugled:** da poboljša profesionalnu reputaciju, povećanje vrednosti kompanije,
- **Poboljšanje položaja saradnje,** bolji pristup tržištu kapitala, poboljšana pozicija pregovaranja, licenciranje,
- **Podsticaj:** motivisanje zaposlenih.

Istraživali su nedostatak praktične upotrebe patenata. Prema istraživanjima korisnosti, primarni dobitak od inovacija nizak ako na jednom tržištu je nedovoljna količina efektivnih patenta ili je tehnologija trgovanja na

tržištu je neusavršen. Najčešće veće kompanije drže veliki broj takozvanih "spavajućih патената" jednostavno ne koriste ih iz različitih razloga. Mnoge patente i ne žele da eksploatišu iz različitih razloga i te patente drže samo iz strateških svrha. Prema [15], 36% патената neće biti iskorišćeno iz različitih razloga. S obzirom da se njihov sortiment патената sastoji i od većih vrijednijih патената manje vredne patente samo drže radi kontrole tržišta ili radi statistike.

Uloga visokoškolske državne politike u kreiranju kritične mase патената

U državama istočnog bloka (izuzev stare Jugoslavije) nauka se koncentrisala u takozvane akademske istraživačke centre. Ovi centri su bili kao neka izolovani centri od života i stvarnosti. U ovim institucijama se uglavnom sa svim i svačem se bavili „u mnogim slučajevima samozvani veliki naučnici“, nisu imali kontrolu ni unutrašnju ni spoljašnju (čast izuzecima, i ti izuzeci su bili jeretici i puno puta su završili na gulagu) naročito nisu imali privrednu kontrolu. Na univerzitetima nije bilo istraživanja ako je i bilo to je bilo nisko finansirano. Na zapadu svuda je baš obrnuto akademija nauka je bio centar de su svetski deklarirani naučnici otišli na „čajanku u 5“, tamo su obavili formalne sastanke i vratili su se na svoje univerzitete, istraživačke laboratorije dabi kreirali sledeći патенат ili kreirali novog nobelovca [17]. Kontra strategija! Jednoznačno se može zaključiti koja strategija je bila efektivnija.

Nažalost ovi istraživački centri su se toliko ugnježdili u zemljama CIE da sa velikom mukom mogu da vrate nauku i istraživanje na univerzitete, veliki je ballast kontra selekcije u ovim institucijama, velika je podrška u spojne finansiranim medijama. Zapadnim zemljama nije cilj da se ojača privreda u zemljama CIE. Ovu kontrolu mogu najlakše sprovesti ako školovanje i istraživanje nisu međusobno povezani, tj. tokom školovanja nedobija se pokretačka snaga u mladim inženjerima i istraživačima da stvaraju vredne patente, jer i njihovi profesori nisu imali taj nagon. I danas je prisutan (iz sopstvenog iskustva govorim) velika odbojnost od takvih istraživanja koji mogu da imaju na kraju za rezultat патенат. Na univerzitetima javlja se možda još veći problem, neznaju šta da rade sa patentima, a to važi i na državnom nivou, pojedine vlade vode veliku bitku sa rukovodiocima univerziteta da preuzmu pozitivna iskustva sa zapada [18].

U ovoj celoj igri prisutni su razni interesi i nasledstva. Pre svega je prisutno da zapad ne želi novu „konkurenciju“, uglavnom su uništili kvalitetne inženjerske škole, stvorili su bolonjskim sistemom „konglomerat neznanja i nedorečenosti“. Staro prusko inženjersko školovanje koje hvale svi bivši madjarski nobelovci je srozano i nije izfinansiran sa nekim novim Marshalovim planom finansiranja i formiranje novog školstva, nego je ostavljeno na nemilost „neznanja“. Druga pojava koja je prisutna praktička sva „pomoć“ koja dolazi sa zapada finansira zapadne firme ili univerzitete, rezultat ovih igara je u najviše slučajeva drugorazredni uređaji i saznanje, koje nije konkurentno na tržištu vrednih dostignuća.

U zemljama CIE još je u velikoj meri prisutno merenje kvaliteta istraživanja na nivou formalnih rezultata. Kvalitet rezultata istraživanja su tokom obračuna dobijenih grantovima su na bazi: formalnih патената (koji se nemogu prodati) i na nivou publikacija koje pojavljuju u časopisima koji su nižeg ranga.

Na ovaj način je izrazito teško izbiti se na površinu i naći se u koštac sa svim okruženjem koji se javlja sa istoka i zapada (i severa i juga). Jedino pravo rešenje ako se nađe kvalitetna vlada slična Singapuru (ili ostalim malim tigrovima) očisti akademski domen, napravi reda, kvalitetne stručnjake iz privrede zainteresuje da se vrate u visokoškolsko i restartuje ceo sistem. To će teško da se desi jer je kvislinški otpor velik a takođe i finansiranost kvislinga je visoka. Ostaje nama u CIE i na balkanu da se mučimo, dok ne shvatimo da smo zajedno jači, ali tome ćemo imati izraziti otpor sa spoja i iznutra i nažalost proći će podosta vremena dok se nedovodi u delo. Postoje izrazito detaljna istraživanja ove problematike iz različitih aspekata u mnoštvu studija koje su objavljene [19,20].

Zaključak

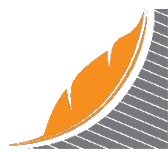
Bogatstvo ZEU u velikoj meri zavisi od različitih načina stečenih patentnih masa. Patentna masa je mera konkurentnosti date države na tržištu. Postoji velika trgovina patentima, te mase патената koji menjaju svoje vlasnike, ponekad pokrivaju cele proizvodne tehnologije. Bogatstvo jedne države takodje zavisi od

stečenog iskustva u menagementu sa patentima. Ova znanja koja se tiču menagementa sa patentima je glavni nedostatak ekonomske moći zemalja u tranziciji, ovo znanje se tiče sa dugotrajnim prirodnim stečenim znanjem iz iskustva. Ova saznanja nerado predaju zemljama CIE, sa time pored nekorektnog finansiranja razvolja osiguravaju efektivniju kontrolu transporta znanja, takođe kontrolišu kretanje mladih sposobnih istraživača na tržištu moći.

Zemlje u tranziciji u „novo vreme” posle 1989 godine su ulazili sa velikom nadom, da će u neku ruku dobiti novi Marshalovu plan od ZEU, ali to se nije dogodilo u istoj formi što je bilo u slučaju SAD i ZEU posle drugog svetskog rata. Privreda i školstvo od nasleđstva nije mogla da izađe kao pobednik u procesu tranzicije jer nisu dobili kvalitetnu pomoć. Jednoznačan je zaključak: proces tranzicije je težak proces i ako se sam neizboriš za svoja prava neće ti pomoći, iskoristiće te.

REFERENCE

- [1] Bayh-Dole Act (Public Law: 96-517); Policy and Objectives 35 USC Part II, Chapter 18, Section 200
- [2] Jan Svejnar (2002): *Transition Economies: Performance and Challenges*, Journal of Economic Perspectives—Volume 16(1), pp: 3–28
- [3] Varga Attila–Sebestyén Tamás (2015): *Innováció Kelet-Közép-Európában*; Közgazdasági Szemle, Vol 62, pp: 881–908.
- [4] *UČITI OD DRUGIH: Iskustva tranzicije u Poljskoj i Mađarskoj*, 2001. Izdavanje ove publikacije je omogućio. Freedom House. ISBN 86-83675-02-5
- [5] Hall, B.H. – Harhoff, D. (2012): *Recent Research on the Economics of Patents*. National Bureau of Economic Research
- [6] Samuels, J. (2013): *Momentum Continues on the Hill with Two New Patent Reform Bills*. Electronic Frontier Foundation, <https://www.eff.org/deeplinks/2013/07/momentumcontinues-hill-patent-reform>, 2013
- [7] Vardi, N. (2011): *Trolling for Suckers*. Forbes, 8/8, Vol. 188, Issue 2
- [8] Venulex, *Legal Summaries (2011): The 2011 Patent Reform Act*. in: Jones Day Commentary, 2011
- [9] Mansfield, E. (1986): *Patents and Innovation: An Empirical Study*. Management Science, 32: pp. 173–181.
- [10] Danguy, J.; de Rassenfosse, G.; van Pottelsberghe de la Potterie, M. (2010): *The R&D-Patent Relationship: An Industry Perspective*. in: ECARES working paper 2010038
- [11] Cohen, W.; Nelson, R.R.; Walsh, J. (2000): *Protecting Their Intellectual Assets: Appropriability Conditions and Why U.S. Manufacturing Firms Patent (or Not)*. edited by National Bureau of Economic Research. Cambridge, MA.
- [12] Blind, K.; Edler, J.; Frietsch, R.; Schmoch, U. (2006): *Motives to Patent: Empirical Evidence from Germany*. *Research Policy*, 35(5): pp: 655–672
- [13] Kleinknecht, A.; van der Panne, G. (2009): *The Propensity to Patent an Innovation: Comparing Entrepreneurial to Routinized Innovators*. TU Delft
- [14] Moser, P. (2007): *Why Don't Inventors Patent?* in: NBER Working Paper, August
- [15] Gambardella, A.; Harho, D.; Verspagen, B. (2008): *The Value of European Patents*. European Management Review, 5: pp: 69–84.
- [16] Hall, B.H. – Harhoff, D. (2012): *Recent Research on the Economics of Patents*. National Bureau of Economic Research
- [17] George A. Olah (2001): *A Life of Magic Chemistry*; Wiley-Interscience
- [18] <http://www.kormany.hu/hu/innovacios-es-technologiai-miniszterium>
- [19] THE ECONOMICS OF INTELLECTUAL PROPERTY; Suggestions for Further Research in Developing Countries and Countries with Economies in Transition; WIPO January 2009
- [20] INTELLECTUAL PROPERTY, TRADITIONAL KNOWLEDGE AND TRADITIONAL CULTURAL EXPRESSIONS/FOLKLORE A GUIDE FOR COUNTRIES IN TRANSITION; Version One; Prepared by the Traditional Knowledge Division and the Department for Transition and Developed Countries; WIPO 2013



СЕКЦИЈА

1

ИНОВАЦИИ ВО ТРАДИЦИОНАЛНАТА И
ИНФОРМАТИЧКАТА ТЕХНОЛОГИЈА

SECTION 1

INNOVATIONS IN TRADITIONAL AND /
INFORMATION TECHNOLOGY

ТЕХНОЛОШКИТЕ ПРОМЕНИ И ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА КАКО ГЛАВЕН ПРЕДИЗВИК НА ПРЕТПРИЕМНИЧКАТА АКТИВНОСТ

д-р. Аљмира Цури – Мемети,
Одделот за Маркетинг-Менаџмент; Универзитет во Тетово
almira.curri@yahoo.com

д-р. Арјета Амзаи,
Одделот за Маркетинг-Менаџмент; Универзитет во Тетово
jeta_gaxi@yahoo.com

АПСТРАКТ

Глобализацијата, чии ефекти ние ги чувствуваме и ги коментираме секојдневно, пред сè е последица на револуцијата на информатичките и комуникациските технологии.

Растот на конкуренцијата на меѓународен план, кој е резултат од овој процес, е многу посилен од класичната конкуренција на производи и услуги со кои сме се соочувале досега. Соочувањето со неа е тесно поврзано со еден перманентен иновативен процес заснован на длабоки научни познавања. Во овие услови, забрзувањето на интелектуалната содржина на процесот на концептирање, фабрикување и распределба на производот или услугата ја прават економијата и администрирањето на знаењето и информацијата еден клучен фактор на развојот. Иновациските истражувања се истражувањата кои го заземаат првото место како премиса за растот на продуктивноста, ефикасноста и соочувањето со конкуренцијата на глобалните пазари.

Затоа, целта на ова истражување е креирање на анализа околу актуелните услови за развојот на идејата за улогата на технолошката иновација во напредокот на претприемништвото. Наспроти теоретската рамка која ќе се реализира во пазарот на трудот, во истото ќе се реализира и средното истражување, во насока на анализата на светските трендови и практичните искуства за улогата на претприемачкиот концепт, со цел подобрување на вкупниот ефект на претприемништвото. За оваа цел, и врз основа на спроведеното истражување, овој труд ќе промовира идеја за поттикнување на една позитивна апликација на претприемништвото кон подобрување на вкупниот ефект од реализацијата на работата на претпријатијата.

Клучни зборови: глобализација, претприемништво, технолошка иновација, развој.

TECHNOLOGICAL CHANGES AND GLOBALIZATION AS THE MAIN CHALLENGE OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

Almira Curri – Memeti, Ph.D.

Department of Marketing-Management; University of Tetovo
almira.curri@yahoo.com

Arjeta Amzai, Ph.D.

Department of Marketing-Management; University of Tetovo
jeta_gaxi@yahoo.com

УДК/UDC: 334.722:330.341.1(100)
334.722-027.511(100)

ABSTRACT

Globalization, the effects of which we feel and comment every day, is first and foremost a consequence of the revolution in information and communication technologies.

The increase in international competition resulting from this process is much stronger than the classic competition of the goods and products we have faced so far. Its coping is closely linked to an innovative permanent process based on profound scientific knowledge. Under these conditions, the acceleration of the intellectual content of the process of conception, fabrication and distribution of the product or service makes the economy and knowledge and knowledge management an essential factor of development. Innovation research is the first-ever research as the premise for increasing productivity, efficiency and coping with global market competition.

Therefore, the purpose of this paper is to establish an analysis of the current conditions for developing the idea of the role of technological innovation in advancing entrepreneurship. In spite of the theoretical framework to be applied in the labor market, secondary research will be applied to the analysis of world trends and practical experiences on the role of the entrepreneurship concept in terms of improving the overall performance of the enterprise.

Abstract

For this reason, and based on the research carried out, this paper will promote ideas for promoting a positive application of the enterprise towards improving the overall impact of the enterprise's performance.

Keywords: globalization, entrepreneurship, technological innovation, development.

ВОВЕД

Развојот на науката и технологијата особено е значаен за развојот на претприемништвото, односно на претприемничката активност во Република Македонија. Развојот на технологијата тесно е поврзан со развојот на науката, односно науката е извор на технологијата. Исто така, често поставувано прашање е: како да се обезбеди квалитетна наука? Пазарниот економски систем има големо влијание врз ефективниот научно-истражувачки потенцијал којшто ги инволвира научно-истражувачката инфраструктура и научниците. Директната поддршка на научниот систем за претприемништвото се одвива низ образовниот процес, последипломските и специјалистичките студии, отворањето на научно-истражувачки центри, основањето на инкубатори, технолошки паркови и сл. Располагањето со технологија не само што создава услови за развој на претприемништвото, туку и придонесува за развојот на земјата, а со тоа, пак, се создаваат услови за развој и прифаќање на нови технологии. Имено, според истражувањата, развиените земји имаат услови за развој на технологија, којашто ја трансферираат во земјите во развој. Воопшто не е лесно ниту прифаќањето на новата технологија и затоа треба да бидат исполнети определени услови, на пример, да постои техничка култура. Развојот на нови технологии е строго чувана тајна за којашто е потребно мултидисциплинарно знаење и политехнички вештини и услови со коишто располагаат развиените средини. Државата, со својата

економска политика може да го поддржува развојот на технологијата, пренос или развој на технологиите зависат од претприемачкиот дух на менаџментот на деловниот ентитет и неговите способности да создаде услови за успех на претприемачкиот потфат.

Глобализацијата на светската економија наметнува нови облици на современо работење, примена на нови знаења, нови технологии за обезбедување конкурентски производи на глобалниот пазар, па затоа како клучни карактеристики коишто треба да ги поседуваат малите и средни претпријатија се: флексибилност; независност; непосредност во деловните односи; големи можности за креирање нови работни места; креативноста кај поединците и реализирање на нивните идеи; адаптација на потребите на пазарот и сл.

Единствено конкурентно способните претпријатија, што вклучуваат и примена на најсовремени знаења и нови технологии, можат да станат дел од светскиот пазар на стоки и услуги преку деловна соработка, партнерство и директни договори. Во рамките на тој контекст менаџерите треба да создадат услови за прифаќање на новините кои ги нуди техничко - технолошкиот развој, а од нивната брзина во одлучувањето, од прифаќањето на новите знаења и искуства во користењето на најновите техники и технологии, зависи нивото на нивното ефикасно работење.

Современите услови на работење што се карактеризираат со динамични и структурни промени, развој на модерни технологии, интернационализација на бизнисите, растечка глобална конкуренција, фрагментираност на пазарот и раст на несигурноста, ја наметнаа потребата од развој на динамичен сектор. Всушност, самите процеси на глобализација иницираат амбиент што радикално се менува и притоа светот станува еден голем пазар каде што националните, регионалните и локалните пазари губат од традиционалното значење.

ПРЕГЛЕД НА СТУДИИ

Со сите современи економски феномени кои почнаа да нè опкружуваат кон крајот на 20. век, појавата на уште една нова економска револуција помина речиси незабележено. Промените во начинот на работење, првенствено предизвикани од развојот и примената на новите технологии, од унапредувањето на производните и транспортните па се до масовната употреба на информатичките и комуникациските технологии, поттичнаа и транзиција (виртуелизација) на светската економија во нова, виртуелна економија.¹

На појавата и развојот на виртуелната економија влијаеја сите бизнис концепти кои се појавија кон крајот на 20. и почетокот на 21. век.

Денес, меѓутоа, модерната технологија претставува нешто многу повеќе од машини, ги опфаќа и материјалите кои ќе се трансформираат, како и користената инфраструктура при процесот на трансформација. Натаму, таа се потпира на совршено поставени насоки при решавањето на одредени проблеми. Технологијата подразбира и составна примена на општественото знаење или другите видови на организациско знаење во практичните задачи (Барни, 1991, стр. 100). Таа вклучува имплементација на експлицитното знаење (кое е напишано и достапно на било која личност или институција) и имплицитното знаење (кое е дел од општествената култура во глобала, или на претпријатијата, работните групи, работниците или изумителите.²

¹До 1990-тите зборот виртуелно не се употребувал често. Зборот виртуелно има ист латински корен како и virtue, што значи моќ, добрина, вредност. Новото значење на зборот виртуелно означува нешто што е привидно; што не може да се допре ниту да се види, а сепак во реалноста постои и делува „речиси како“ вистинско. Значи, говориме за виртуелна – привидна реалност.

²Според Бадараку (1991), знаењето по својата природа може да биде експлицитно (Explicit knowledge) и тивко или имплицитно (Tacit). Експлицитното знаење е она кое може да биде кодифицирано, заштитено со патент или трговска тајна, и има форма на комерцијализираните производи. Неговото

Денес е тешко да се пронајде индустриска гранка, одредено претпријатие или претприемач кои не станале „информациско интензивни“, т.е. зависни од знаењето и информациите со цел привлекување на купувачи и клиенти, како и од информатичката технологија како средство во таа насока. Информатичката и комуникациската технологија им овозможуваат на економските организации реорганизација на своите процеси за создавање на вредности во склад со пазарните промени. Стана јасно дека вложувањето во информатичката и комуникациската опрема која креира, препознава, манипулира и дистрибуира информации, е поисплатливо од вложувањето во опрема која произведува материјални добра.³ Развојот на информатизацијата, од друга страна, води кон иновации – цели нови производи и услуги кои остваруваат значително поголема вредност од тие ги заменуваат.

Страсман (1997 г.) во неговите истражувања дошол до резултати кои пропорционално го поврзуваат вложувањето на претпријатијата во информатизацијата хардвер и софтвер), со повратот на тие вложувања. Тој напоменува дека зголеменото вложување во информатизацијата станува ефикасно само до одредено ниво, кога тоа вложување преминува во трошок. Тоа е резултат на недоволната образование и тренинг на кадрите кои работат со таа информатичка технологија. Значи, на овој начин, клучната улога од информатизацијата го превзема знаењето.

Во врска со ова, Фумио Кодама, професор на универзитетот Саитама (Јапонија), вели: „Ако вложувањата во нематеријалниот ги надминуваат вложувањата во капиталниот имот, може да се рече дека компанијата врши промена од местото за производство кон местото за креирање идеи“.

¹ Франк Лихтенберг, професор на универзитетот Колумбија (САД), кон средината на 90-тите години на минатиот век го измери повратот на вложувањата во информатизацијата, и откри дека секој долар вложен во истражување и развој на информатизацијата се враќа осум пати повеќе од доларот потрошен на нови машини.

Примената на информатичката и комуникациската технологија доведе до редефинирање на поимот – размена на ресурси меѓу претпријатијата и нивните клиенти, добавувачи или другите бизнис партнери, т.е. до настанокот на електроничкиот бизнис. Интернетот со голема брзина се усвои, како од страна на деловните субјекти на страната на понудата, така и од страна на потрошувачите, како медиуми кои имаат големо влијание во преобликувањето на деловните процеси.

ширење е многу лесно. Експлицитно знаење претставуваат транспарентните облици, на пример, нацрти, технички спецификации или стандардизираните креации (дизајни).

Тивкото знаење се обликува од индустриското know – how – а, и претставува невидлива сопственост на претпријатијата. Тешко е за разбирање и единствено со време може да се асимилира (Бадарако, 1991). Ова знаење тешко се дефинира преку пристап, бидејќи не е артикулирано и лежи во внатрешните односи меѓу вработените во нивните работни места. Тоа исто така се наоѓа и во рутините и културата која претпријатието го развило, и која дава решение за различни проблеми кои се појавуваат во текот на работењето.

³ Франк Лихтенберг, професор на универзитетот Колумбија (САД), кон средината на 90-тите години на минатиот век го измери повратот на вложувањата во информатизацијата, и откри дека секој долар вложен во истражување и развој на информатизацијата се враќа осум пати повеќе од доларот потрошен на нови машини (Стјуарт, 1997, стр. 24).

Техничко-технолошкиот прогрес, како и процутот на информатичката и комуникациската технологија, овозможува некои фундаментални промени во бизнисот. Пред сè, процесот на глобализација на светските пазари. Глобалниот бизнис овозможи избор на локациите на бизнисот и сместувањето на производството на најповолните локации, каде се очекуваат најдобри приноси. Тоа доведува до појава на глобалниот пазар, глобалните производи и глобалната потрошувачка култура.

Постојат бројни дефиниции и описи на феноменот на глобализацијата, но основното обележје на глобализацијата е глобалното проширување на бизнисот и бришењето на географските и другите ограничувања на пазарното функционирање на економските субјекти. Исчезнувањето на јасни организациски граници, рамноправноста на партнерите и географската дисперзија на деловните активности се уште некои од промените кои се поврзуваат со глобализацијата во современиот бизнис. Имено, глобализацијата произлегува од интеракцијата на три феномени: а) модерните технологии, б) конзумеризмот и в) неолибералните економски политики.

а) Модерните технологии, кои се применуваат во полето на транспортот, комуницирањето, производството, дизајнот и другите деловни активности, драматично влијаеја на можноста за глобално ширење на информациите, производството и дистрибуцијата на стока и услуги.

б) Конзумеризмот, од друга страна, како преовладувачка „религија“ на денешницата, го одбележува големиот интензитет на побарувачката за производите на глобалното производство. Конзумеризмот го поттикнуваат пазарните активности на корпорациите ширум светот, како и зголемената борба меѓу нив за што поголем удел во глобалниот пазар.

в) Неолибералните политики, кои се повеќе се засилуваат во државите ширум светот, овозможуваат отстранување на пречките на овие нови процеси на производство и потрошувачка. Во врска со тоа, се говори за масовно прилагодување во начинот на производството и директната ориентација кон барањата и потребите на потрошувачите. (Крандал и Валас, 1998).

ЕМПИРИСКА АНАЛИЗА

Во деловна средина која се глобализира, претприемачите имаат потреба од изнаоѓање начини нивните производи да се разликуваат со цел да привлечат потрошувачи. Воведувањето нови или подобрени производи и усвојувањето на нови начини на производство, продажба и маркетинг на стоки и услуги се некои од стратегиите кои што ги користат претпријатијата за да останат или да станат меѓународно конкурентивни.

Различни алатки нуди системот на права на интелектуална сопственост (ИС) и им овозможува на носителите на права на ИС бројни опции за да управуваат со нивните иновации, знаење и креативност. Првата коишто се овозможени преку системот на ИС им овозможува на носителите да имаат ексклузивност врз нивните трговски тајни, трговски марки, дизајни, иновации и книжевни или уметнички креации, па оттука (1) се намалува веројатноста за копирање или имитации од страна на конкурентите; (2) се зголемуваат практичните опции за комерцијализација на нови или подобрени производи; и (3) се обезбедува можност за поефективно справување со какви било повреди на нивните права на ИС. Квалитетот на бизнис окружувањето е особено важен за претпријатијата и странските учесници. Постапката за основање на нови фирми треба да е едноставна, а придружните трошоци треба да бидат колку што е можно пониски. Сепак, само поедноставувањето на административните постапки нема да го олесни формирањето на нови фирми генерално, а особено на фирми базирани на нови технологии освен доколку не се исполнети други услови (поврзани со човечките ресурси, трансферот на технологија, пристап до капитал итн.). Посебен сегмент на компаниите чувствителни на административни бариери се (потенцијалните) странски учесници. Привлекувањето на странските директни инвестиции зависи од намалувањето на трошоците за влез, но ја стимулира и конкурентноста на бизнис окружувањето. Според тоа, квалитетот на бизнис окружувањето потребно е редовно да се следи и подобрува.

Кога станува збор за програмите на промоција на соработката со странските партнери општо е прифатено мислењето дека нашата земја треба да се вклучува во програмите на Европската Унија кои се многубројни и се во функција на развој на малите и средни бизниси со директна финансиска и

нефинансиска поддршка, во областа на информирањето и поддршка на деловното работење, како и промоција на соработката и кооперацијата. Во таа насока Европската повелба за мали претпријатија ги обврзува земјите на Европската Унија да ги задоволат потребите на малите претпријатија во повеќе области, вклучувајќи го и јакнењето на технолошкиот капацитет на малите претпријатија и успешните електронски (е-бизнис) деловни модели.

Секторот на малите и средни бизниси во стопанството на Република Македонија има многу големо место и улога и добива се поголемо значење како клучен динамички фактор на целокупниот општествено економски развој. Но, Република Македонија во поглед на технолошкиот развој на малите и средни бизниси е на многу ниско ниво поради недостиг на финансиски средства како и отсуство на мерки за поддршка и помош на иноваторството. Токму прашањето за технолошкиот развој на малите и средни бизниси треба да се бара преку трансфер на соодветна технологија, преку соодветна застапеност на истражувачко развојната дејност, како и преку реализирање на програми кои овозможуваат поддршка на развојот на малите и средни бизниси во Република Македонија.

Од друга страна, Светскиот економски форум го објави најновиот извештај за глобалната конкурентност на економиите во светот.



Овој индекс на глобална конкурентност мери 12 фактори како што се: ниво на продуктивност на земјата, вклучувајќи ги институциите, инфраструктурата, макроекономската средина, здравството, образованието, развојот на пазарот за финансии, технолошката подготвеност, големината на пазарот, иновативноста. Исто така, ги зема предвид и резултатите од истражувањето на 13.000 бизнисмени од 133 земји. Истражувањето беше спроведено од февруари до јуни годинава.

Според годинашниот индекс на конкурентноста, на прво место како најконкурентна економија во светот се наоѓа Швајцарија.

Швајцарија е лидер на листата изминатите шест години. Швајцарскиот пазар на труд се смета за најдобро функционален на глобално ниво, додека земјата е на второ место според усвојувањето на технологијата за поголема продуктивност. По 3 години на третата позиција, САД годинава се искачија на второто место и го истисна Сунгапур, кој сега падна на третата позиција. Еве кои се топ 10 најконкурентни економии за 2017-2018 година.

1. Швајцарија
2. САД
3. Сингапур
4. Холандија
5. Германија

6. Хонгконг
7. Шведска
8. Обединето Кралство
9. Јапонија
10. Финска

Во рамките на извештајот се рангираат и **најиновативните економии во светот**. Во топ 10 годинава се следните земји:

1. Швајцарија
2. САД
3. Израел
4. Финска
5. Германија
6. Холандија
7. Шведска
8. Јапонија
9. Сингапур
10. Данска

Додека во однос на **технолошката подготвеност**, следните земји се најдоа на првите 10 позиции на листата:

1. Луксембург
2. Швајцарија
3. Холандија
4. Обединето Кралство
5. Шведска
6. САД
7. Израел
8. Германија
9. Хонгконг
10. Исланд

Source: WEF

Што се однесува на Македонија, годинава нас не нема на листата, за разлика од лани, односно од 2016/2017 година, кога Македонија беше на 68 место.

Од нашите соседи најдобро е рангирана Бугарија на 49-то место, па следуваат Хрватска на 74-то, Албанија на 75-то, Србија на 78-мо и Грција на 87-мо место.

Извештајот предупредува дека поединечни национални економии мора да преземат повеќе мерки за да се заштитат од потенцијалните шокови од иновациите и автоматизацијата. Светскиот економски форум предлага флексибилноста на пазарот на труд да се комбинира со повеќе заштита на правата на работниците и со напори за намалување на нееднаквоста. Креаторите на политики, особено во пазарите во развој, треба да работат повеќе на ширење на бенефитите од технолошкиот напредок. Светскиот економски форум изрази страв дека доколку светот се соочи со уште една финансиска криза, глобалната економија ќе биде целосно изложена на опасност.

ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ

Бизнисот во една земја е под големо влијание на технолошкиот развој. Технологијата усвоена од страна на различните индустрии го определува видот и квалитетот на стоките и услугите кои се произведуваат и видот и квалитетот на постројките и опремата што ќе се користи. Технолошкото окружување влијае

на бизнисот во поглед на инвестициите во технологија, доследна примена на технологијата и ефектите на технологијата врз пазарите. Во текот на последната деценија, зголемениот пристап до компјутерите и комуникациската технологија се еден од најголемите фактори во појавата на малите бизниси во меѓународното поле за играње. Денес бариерите за влез на старт – ап бизнисите, се еноормно пониски отколку што биле пред една генерација.

Технологијата претставува примена на знаење, методи, техники и средства со кои еден бизнис го трансформира влезот во излезот. Тука најважен фактор е иновацијата или развој на нови процеси, производи или услуги. Стапката на влијание на технологијата како екстерно опкружување врз бизнисот варира од индустрија до индустрија. На пример, влијанието на технологијата на информатичката индустрија е многу поголемо во однос на влијанието на било која индустриска гранка.

Влијанието на технолошките промени врз претприемничката активност се однесува на зголемувањето на можностите кои им ги носат тие технолошки промени на помалите фирми, цената на новите можности, ефектот врз продуктивноста, влијанието кое новите технологии го имаат врз економијата на обем, цената на пристап до нови технологии, како и влијанието на технологиите врз начинот на кој фирмите може да работат.

Технологијата како клучен фактор во тековниот раст на бизнисот, како и растечката технолошка инфраструктура не само што направија полесно поврзување на потрошувачите или добавувачите, но тоа е, исто така, значително намалена цена на водење на бизнис и зголемена ефикасност, и овозможување на бизнис сопственоста да биде повеќе достапна.

Според спроведените истражувања и анализи потребни подобрувања треба најпрво да се направат во креирањето на политиката. Системот на планирање во областа на сите бизниси во пракса е опременет со одредени ограничувања. Сеуште не се доволно развиени и механизмите за консултација со приватниот сектор. Во развојна фаза се суште и ново воспоставените институции за поддршка на малостопанствениците. Поради овие околности, 97 потребно е политиката за малите и средни бизниси да биде целосно интегрирана во целокупниот економски процес на планирање, за да се обезбеди синергија и да се избегнат преклопувањата.

Неопходно е да бидат воспоставени механизмите за поефикасна координација на сите релевантни институции. Исто така, потребно е и поедноставување на правното и регулаторното окружување. Правното окружување и деловната клима се уште во доволна мера, не го поддржуваат побрзиот развој на малите и средни бизниси. И покрај воведувањето на едношалтерскиот систем, процесот на деловно регистрирање е суште комплексен. Преку поголема примена на информатичко – комуникациската технологија потребно е да се овозможи полесна комуникација на сопствениците на претпријатијата со Владата и со јавната администрација. Работата на инспекциските органи треба да биде објективна и организирана кон доследно следење на законите. Потребно е воведување на оценување на регулаторното влијание, како постојан механизам при подготовка на законите и процесот на хармонизирање со легислативата на Европската Унија.

Во услови на глобализација на светската економија, секторот на малите и средни бизниси нужно се интернационализира, а за тоа е потребно соодветно да се подготви.

Единствено конкурентно способните претпријатија, што вклучуваат и примена на најсовремени знаења и нови технологии, можат да станат дел од светскиот пазар на стоки и услуги преку деловна соработка, партнерство и директни договори. Во рамките на тој контекст менаџерите

треба да создадат услови за прифаќање на новините кои ги нуди техничко - технолошкиот развој, а од нивната брзина во одлучувањето, од прифаќањето на новите знаења и искуства во користењето на најновите техники и технологии, зависи нивото на нивното ефикасно работење и стопанисување.

Со цел да се продлабочи и да се засили соработката со странските партнери а со тоа и да се обезбеди соодветен технолошки развој на македонската економија исто така, потребно е преземање на низа законски и економски мерки како што се законска и друга поддршка на лизингот, лиценците, франшизингот како форми на трансфер на технологија и инструменти за финансирање на претпријатијата, активно вклучување во програмите на Европската Унија во интерес на зголемување на партнерството и соработката со странски партнери, промоција на програми и проекти за приближување кон европските стандарди, создавање на институционална инфраструктура за промоција на претприемништвото и конкурентноста како и создавање на поволно деловно опкружување за непречен развој на претприемништвото.

Библиографија:

- Dave Chaffey, PR Smith, Emarketing excellence: planning and optimizing your digital marketing, Routledge 711 Third Avenue, New York, 2013.
- Divya. S., Bulomine Regi, An Empirical Study on Effectiveness on Social media as a Marketing Tool, International Journal of Current Research and Academic Review, Trichy, 2014.
- Windham, Laurie, Orton, Ken, The Soul of the New Consumer: The Attitudes, Behaviors, and Preferences of e – customers, Allworth Press, New York, 2000, str. 180
- Worthington, Ian, Britton, Chris, Business Environment, Pearson Education Limited, United Kingdom, 2009, str. 57
- R. Dlabay, Les, L. Burrow, James, Kleindl, Brad, Intro to Business, South – Western Cengage Learning, USA, 2009, str. 135
- Richard L. Daft, Dorothy Marcic, Understanding Management, South – Western Cengage Learning, 5191 Natorp Boulevard, Mason OH 45040 USA, 2011, str.18
- Sveiby, K. E.: A knowledge-based theory of the firm – To guide strategy formulation, Journal of Intellectual capital, Vol 2, Nr. 4, 2001.
- Williams, O.D.: Outsourcing: A CIO's perspective, CRC Press LLC, 1998.
- Borut Werber, Žnidaršič, Anja, Slovenian Micro Enterprises and eOpportunity Challenge, University of Maribor, Slovenia, 2010, стр.481, 482
- Carlos W. Moore, William Petty E., Justin G. Longenecker, Managing Small Bussines: An Entrepreneurial Emphasis, 14e, Longenecker, South – Wrstern Cengage Learning, USA, 2008, str. 541

ИНОВАЦИЈА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ПРЕКУ ДИГИТАЛЕН МАРКЕТИНГ И SEO (SEARCH ENGINE OPTIMIZATION)

Доц. д-р Ана Ристевска,
БАС - Институт за менаџмент, Битола

УДК/UDC: 658.8:004(497.7)

АПСТРАКТ

Современото работење во организациите не може да се замисли без соодветен дигитален маркетинг, како дел од маркетинг активностите. Но, дигиталниот маркетинг не претставува само активности на социјалните мрежи, тука цела една технологија која опфаќа голем број на он-лајн канали за привлекување на нови клиенти, и остварување на контакти со нив.

Дигиталниот маркетинг може да претставува соодветна иновација во една организација доколку истиот се употребува според најновите пристапи и трендови, и се разбира во согласност со маркетинг стратегијата на организацијата. За иновативно дигитално работење на една организација потребно е постоење на соодветен веб-сајт, негово оптимизирање и водење на SEO односно зголемување на сообраќајот на тој веб сајт, следање на посетите на тој веб-сајт преку соодветна веб аналитика, потоа генерирање на leads - потенцијални клиенти преку соодветни онлајн начини, водење на емаил маркетинг, рекламирање во пребарувачи, маркетинг на социјални медиуми и блогирање.

Во овој труд, ќе се разработат најновите трендови во водењето на дигитален маркетинг и SEO, како и соодветно истражување за тоа колку овие трендови се користат во светски рамки, а колку во нашата земја. Воедно, каков е пристапот на домашните компании кон водење на целосен дигитален маркетинг и дали има доволно интерес и ресурси за тоа.

Развиените иновативни дигитални пристапи овозможуваат подобро организирање на маркетинг активностите и нивно следење, но и подобрување во пристапот и информирање на клиентите за производитите/услугите и активностите на организацијата, зголемување на продажбата, добивање на нови клиенти, но и позитивно влијание врз секој сектор и вработен во организацијата.

Клучни зборови: дигитален маркетинг, SEO, веб-сајт, социјални медиуми

INNOVATION IN ORGANIZATIONS THROUGH DIGITAL MARKETING AND SEO (SEARCH ENGINE OPTIMIZATION)

Ass.prof. Ana Ristevska, Ph.D.,
BAS-Institute for Management, Bitola

ABSTRACT

Modern work in organizations can not be imagined without proper digital marketing as part of the marketing activities. But, digital marketing is not just a social networking activities, here is a whole technology that covers a range of online channels to attract new customers, and making contacts with them.

Digital marketing can be an appropriate innovation in an organization if it is used according to the latest approaches and trends, and of course in line with the marketing strategy of the organization. For an innovative digital work of an organization, it is necessary to have an appropriate website, optimize it and conduct SEO, ie increase the traffic on that web site, track visits to that web site through appropriate web analytics, then generate leads - potential customers through appropriate online ways, running email marketing, advertising in search engines, marketing on social media and blogging.

In this paper, will be written about latest trends in leading digital marketing and SEO, and proper research of how these trends are used worldwide, and how much in our country. Also, what is the attitude of domestic companies to have a complete digital marketing and whether there is enough interest and resources to do it. Developed innovative digital approaches enable better organization of marketing activities and their monitoring, as well as improving the access and informing of clients about the products/services and activities of the organization, increasing sales, getting new clients, and also positive impact on each sector and employee in the organization.

Keywords: digital marketing, SEO, website, social media

ДИГИТАЛНИОТ МАРКЕТИНГ КАКО ДЕЛ ОД СОВРЕМЕНОТО РАБОТЕЊЕ НА БИЗНИСИТЕ

Дигиталниот маркетинг е повеќе достапен, флексибилен и ангажиран отколку традиционалните маркетинг методи. Најмоќните компании, но и малите и средни бизниси добиваат поголема конкурентност, воведуваат подобрани практики и имаат зголемен ангажман преку дигиталниот маркетинг.

Работењето со дигиталниот маркетинг не е резервиран само за големите компании. Без разлика на големината, индустријата или местоположбата на компанијата, дигиталниот маркетинг претставува неопходност за раст и постоење на компаниски иновации.

Со промената и еволуцијата на современите технологии, компаниите прават сè што можат за да продолжат со работа, да опстојат на пазарот, но и да напредуваат. Бизнисите што повеќе ги прилагодуваат бизнис модели он-лајн или ги засилуваат постоечките маркетинг напори со дигиталните маркетинг стратегии се со цел да бидат дел од растечкиот и многу профитабилен онлајн пазар.

Целта на дигиталниот маркетинг е привлекување на целни публики на интернет, кои подоцна имаат шанси да станат потенцијални потрошувачи со кои може да се оствари продажба.

Во дигиталната сфера во која се движат бизнисите и трговијата, алатките и техниките за дигитален маркетинг им обезбедуваат на компаниите најдобри шанси за конкуренција, опстанок, па дури и раст на бизнисот.

Употребата на дигитален маркетинг не е само инвестициона одлука, туку и ефективен маркетинг канал кој може да им помогне на бизнисите на иновативен начин.

ИНОВАТИВНИ ТРЕНДОВИ ВО ДИГИТАЛНИОТ МАРКЕТИНГ

Доближување на клиентите преку нудење на атрактивна и концизна содржина збогатена со слики и инфографици. На овој начин, компаниите го унапредуваат корисничкото искуство кон клиентите со цел нивно придобивање.

Содржината прилагодена на дејноста на компанијата, производите и услугите на компанијата, на директен или индиректен начин. Иновативен пристап во пишувањето на содржината е зачестеноста во пишувањето, начинот на кој се пишува, како и интеракцијата што ќе биде предизвикана со потенцијалните клиенти.

Масовна персонализација, односно прибирање на податоци за потенцијалните клиенти со цел развивање на соодветни стратегии за контактирање и остварување на продажба.

Зголемување на оптимизацијата на веб сајтовите на компаниите или така познато SEO (Search engine optimization) со цел побрзо ногање на компаниските веб страни при пребарување во пребарувачите како што се Google, Yahoo, Bing итн.

Оптимизирањето на веб сајтовите на компаниите може да се направи преку рекламирање на пребарувачите и тоа преку соодветно прилагодени реклами на таргет групи на корисници во дадена локација, но може да биде направено и преку соодветно прилагодување на веб сајтот при неговата изработка и одржување. Ова се прави преку одредни активности во насловите на страните во веб сајтови и одредени кодови кои може да се вметнат и да придонесат за тоа сајтот да биде повисоко рангиран на пребарувачите.

Во овој дел е многу значајно да се напомене и стапката на конверзија односно кои и колку од посетите на веб сајтот се претвораат во потенцијални клиенти.

Прилагодување на веб сајтовите да бидат достапни на сите уреди (компјутери, телефони, таблети итн.) Воедно, компаниите се соочуваат со нови предизвици во поглед на анализирање на однесувањето на посетителите на сајтот со цел нудење на соодветна содржина која ќе ги привлечи потенцијални клиенти. Создавање на контакт и однос со потенцијаните клиенти и посетителите на веб сајтовите преку блогирање односно пишување на содржина која ќе помогне за поголема оптимизација на сајтот и која ќе предизвика соодветна интеракција со потенцијалните клиенти.

Користење на голем број на алатки и сервиси за е-маил маркетинг, за праќање весници, за остварување на дополнителна комуникација со потенцијалните клиенти итн. Компаниите треба да ги следат последните трендови и алатки во сите сфери на дигиталниот маркетинг.

Остварување на продажба преку социјалните мрежи и преку користење на специјализирани реклами и кампањи за унапредување на продажбата. Како на пример Sales Navigator, алатка од социјалната мрежа LinkedIn е едно од најпопуларните решенија за зголемување на продажбата.⁴

Четботови за автоматизација на маркетингот со цел унапредување на бизнисот на компанијата. Четботовите се виртуелни асистенти направени врз база на вештачка интелигенција со цел да им помогнат и да им дадат одговор на посетителите на сајтот во вистинско време.

Овие се само дел од иновативните аспекти на дигиталниот маркетинг на компаниите.

За да бидат иновативни и да бидат во тек со новите трендови на дигиталниот маркетинг, компаниите треба постојано да учат и да се надоградуваат со информации за информатичките и маркетинг технологии, со цел задржување на постојните и добивање на нови потенцијални клиенти.

ПРИМЕНА НА ДИГИТАЛНИОТ МАРКЕТИНГ

Според направени истражувања од страна на Life Marketing, истражувачка агенција од САД, во 2018 година просечниот корисник на интернет има дури 7 сметки на социјалните медиуми.⁵ Тоа значи дека употребата на различните социјални медиуми и маркетинг сервиси е многу висока.

⁴ Преземен текст од веб-страницата: <https://digitalmarketingphilippines.com/>

⁵ Истражување спореведено од <https://www.lyfemarketing.com/>

Социјалните медиуми претставуваат местото каде што се наоѓаат корисниците односно потенцијалните потрошувачи на бизнисите. Според истите спроведени истражувања од истражувачката агенција, 48% од корисници прават одредена продажба поради рекламите на социјалните мрежи.

Но, интересна е информацијата дека само 45% од бизнисите сметаат нивната присутност на социјалните мрежи се исплаќа и дека им овозможува поголема продажба.

Може да се каже дека има победници и губитници на социјалните мрежи. Доколку бизнисите имаат профил на некоја социјална мрежа и да споделуваат содржина еднаш на одредено време не е доволно. Потребна е стратегија за маркетинг на социјалните медиуми и маркетинг сервиси.

Тука може да се спомне и рекламирањето на пребарувачите, односно оптимизирање на веб сајтови, со цел побрзо наоѓање на фирмите. Најчест медиум кој се употребува е рекламирањето на Google, односно Google Ads. Дури 80 % од бизнисите кои се насочени кон оптимизација го користат овој сервис, како дел од дигиталниот маркетинг.⁶

Дигитален маркетинг преку емаил кампањи, односно преку праќање на пораки до голем број на корисници е исто така е еден од најпопуларните начини за стапување во контакт со потенцијалните потрошувачи. Доколку ваквите пораки се соодветно таргетирани, имаат соодветна содржина и се персонализирани, тогаш има поголеми шанси пораките да бидат отворени и прочитани од страна на примателите. Дури 82% од пораки се отвораат доколку се истите персонализирани, односно се испраќаат до примачот со име и презиме.

Сите овие активности треба да бидат прилагодени со сите мобилни уреди бидејќи дури 35% годишно се зголемуваат трансакциите направени преку мобилните уреди.⁷

Hootsuite⁸, платформа за управување со социјалните медиуми, секоја година спроведува истражување за дигитализацијата на целокупната популација. На долу наведената слика може да се забележат големи бројки во однос на интернет корисници, односно дури 50% од вкупната популација и 66% корисници на мобилни уреди. Додека активни корисници на социјалните медиуми се 37%, а дури 34 % активни корисници на социјалните медиуми на мобилните уреди.

Токму заради ваквата слика, дигиталниот маркетинг претставува неопходност за бизнисите да можат да делуваат иновативно и да создаваат можности за успех и напредок во својата област.



слика бр. 1 Спроведено истражување за користењето на интернетот и социјалните медиуми

⁶ Истражување спроведено од <https://www.lyfemarketing.com/>

⁷ Истражување спроведено од <https://www.lyfemarketing.com/>

⁸ <https://hootsuite.com/>

Македонските компании се повеќе употребуваат нов маркетинг пристап. Своите буџети ги пренасочуваат кон он-лајн рекламирањето. Иновациите во ова поле ги донесе и популаризацијата на социјалните мрежи. Брендите и потрошувачите интерактивно се поврзуваат, а производите побрзо се продаваат.⁹

Статиите за големата употреба на дигиталниот маркетинг само се множат и сите се сведуваат на истото, дека употребата на социјалните мрежи и останатите он-лајн маркетинг сервиси земаат се поголем замав, како во светот, така и во нашата земја.

Состојбата за користењето на социјалните мрежи од страна на бизнисите во Македонија е повеќе од очигледна. Се повеќе од компаниите имаат свои профили на социјалните мрежи и се обидуваат на бидат присутни таму и да ги претстават своите производи и услуги. Но, користењето на социјалните медиуми како што е и погоре напишано е само дел од водењето на дигитален маркетинг.

За да може бизнисот да води успешен дигитален маркетинг, потребно е многу знаење, план и стратегија која ќе биде прилагодена на дејноста на компанијата и нејзините потрошувачи, но и на достапните ресурси.

Бидејќи во овој труд се зборува за иновативност на компаниите преку водење на дигитален маркетинг, како и наведување на најновите трендови во оваа област, направено е истражување со софтверски компании од Македонија, како едни од најголемите носители на иновативни потфати на пазарот.

Во истражувањето беа вклучени 50 софтверски компании од Македонија, со цел да се согледа колку од овие компании го користат дигиталниот маркетинг за продажба на своите производи/услуги, како и кои алатки, социјални мрежи и сервиси ги користат во своето работење.

Дури 95 % од испитаните софтверски компании сметаат дека водењето на дигитален маркетинг е клучен за да обезбедат видливост на посакуваниот пазар и да ги запознаат своите потенцијални потрошувачи со своите производи/услуги.

Сите од испитаните компании имаат вработени кои се задолжени да водат дигитален маркетинг за компанијата односно да водат маркетинг активности онлајн во согласност со компанијата стратегија.

Меѓу социјалните мрежи најмногу се користат Facebook, Twitter, Instagram и LinkedIn.

80% од компаниите го користат LinkedIn, како една од најзначајните социјални мрежи за бизнис корисници. Следна е Twitter со 65%, па Facebook и Instagram со по 50%.

Од испитаните софтверски компании само 20% користат сервиси за емаил маркетинг односно прават кампањи за праќање на емаил пораки до големи групи на корисници.

Оптимизацијата е многу значајна за компании од оваа дејност, па затоа дури 70% користат платени кампањи на пребарувачите, а 80% од компаниите постојано прават оптимизација на своите веб сајтови за да задржат добар рејтинг на пребарувачите.

Дигиталниот маркетинг го користат дури 60% од компаниите за зголемување на продажбата, 20 % за поголема препознатливост на пазарот, а останатите 20% за да бидат во тек со новите трендови на онлајн пазарот.

70% од софтверски компании сметаат дека дигиталниот маркетинг е клучен за напредок и зголемување на продажбата на софтверските услуги и производи.

Како едно од најновивните алатки која ја користат повеќе од половина од испитаните компании е Sales Navigator од LinkedIn, преку која директно ги контактираат потенцијалните клиенти.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Од направеното истражување во софтверските компании може да се согледа дека овој тип на компании се во тек со новите иновативни трендови во дигиталниот маркетинг и истите ги користат постојано за да бидат видливи на пазарот, да ја зголемат својата продажба и да напредуваат.

⁹ Преземен текст од веб-страницата: <http://www.mrt.com.mk/node/39573>

Ваквите резултати беа и очекувани од софтверските компании бидејќи тие развиваат голем број на иновативни решенија кои мора да бидат поддржани од страна на маркетинг сервиси и социјални мрежи, но и голем дел од нив во своето работење нудат и услуги за дигитално работење за различни бизниси, што значи дека се постојано во тек со новитетите и барањата на пазарот за он-лајн маркетинг активности.

Без оглед на спроведеното истражување, свесни сме за големиот импакт што го има дигиталниот маркетинг во сите сфери, па затоа компаниите доколку сакаат да бидат успешни, да бидат модерни и да настојуваат да ја зголемат својата продажба, треба да почнат да размислуваат за професионално користење на дигиталниот маркетинг, и тоа преку медиуми што одговараат на нивното работење и со кадар кој има знаење во оваа област.

Како следен предизвик е да се направи истражување за примената на дигиталниот маркетинг во компании од различни дејности со цел да се согледа дали познавањето и интересот за користење на социјалните мрежи, како и активностите за оптимизација на нивните веб сајтови се на толку високо ниво како кај софтверските компании.

Референци

1. <https://digitalmarketingphilippines.com/>, статија за примената на дигиталниот маркетинг на глобално ниво
2. Истражување спореведено од Life Marketing <https://www.lyfemarketing.com/>
3. <https://hootsuite.com/>, блог напишан од страна на Hootsuite, Интернационална платформа за менаџирање со социјалните медиуми
4. <http://www.mrt.com.mk/node/39573>, Статија за примената на дигиталниот маркетинг меѓу македонските бизниси

Е-РЕГУТИРАЊЕ – СОВРЕМЕН ТРЕНД ВО ПОТРАГАТА ПО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Виш пред. д-р Даниела Карадаков,
Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје
danielakaradakov@gmail.com

УДК/UDC: 005.953:004.738.5(497.7)

АПСТРАКТ

Во современи услови, кога конкурентноста е силно изразена, организациите се повеќе имаат потреба од квалитетни и соодветни човечки ресурси со чија помош ќе ги остварат организациските цели. Важен сегмент во обезбедување на човечките ресурси е креирање на соодветна регрутна стратегија. Регрутната стратегија треба да ги следи современите трендови во областа на менаџментот на човечки ресурси, но треба да го следи и развојот на технологијата и можностите кои истата ги нуди.

Се поголемо инволвирање на технологијата во работата на организациите, предизвикува тренд на применување на online, односно интернет методи за регрутирање на човечките ресурси во самите организации. Традиционалното регрутирање се повеќе исчезнува, а таканареченото е-регрутирање започнува да покажува конзистентен раст и се поголема ефективност во потрагата на соодветни човечки ресурси.

Во овој труд се прикажува е-регрутирањето како современ тренд и се дава фокус на анализата на предностите и недостатоците од неговата примена во пракса.

Клучни зборови: регрутирање, е-регрутирање, интернет, човечки ресурси.

E-RECRUITMENT – A MODERN TREND IN THE HUMAN RESOURCES QUEST

Senior lecturer, Daniela Karadakov, Ph.D.,
Business Academy Smilevski – BAS, Skopje
danielakaradakov@gmail.com

ABSTRACT

In today's modern conditions, when competitiveness is strongly emphasized, organizations increasingly need quality and suitable human resources to help them achieve their organizational goals. An important segment in providing human resources is the establishment of an appropriate recruitment strategy. The recruitment strategy should follow the modern trends in the field of human resources management, and moreover, the development of technology and the opportunities it offers.

The growing involvement of technology in the work of organizations brings about a trend of applying online, i.e. online human resources recruitment methods in the organizations. The traditional method of recruitment is slowly disappearing and the so-called e-recruitment begins to mark a consistent growth and greater effectiveness in the quest for suitable human resources.

This paper presents e-recruitment as a modern trend and focuses on the analysis of the advantages and disadvantages of its actual application.

Keywords: recruitment, e-recruitment, Internet, human resources.

ВОВЕД

Организациите постојано имаат потреба од соодветни кандидати за работа, па начинот на кој се трага по нив е многу важен. Денес организациите се во трка во пронаоѓање и задржување на добри човечки ресурси. Ова значи дека обезбедувањето на соодветна регрутна стратегија ќе им помогне во процесот на селекција на соодветни човечки ресурси кои ќе бидат во согласност со барањата на организациите. За да бидат во чекор со времето и промените на развојот на технологијата и нејзината се поголема застапеност во нивното работење, од една страна, а од друга страна за да бидат подготвени по потрагата по соодветни човечки ресурси, организациите треба да го вклучат и е-регрутирањето во целокупната стратегија за вработување.

Е-РЕГРУТИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Регрутирањето ги опфаќа оние активности и практики кои ги спроведува организацијата со цел да ги идентификува и привлече потенцијалните работници (Barber, 1998). Регрутирањето е концептуализирано како опфаќање на сите организациски практики и одлуки кои влијаат на бројот или видот на поединци кои се подготвени да аплицираат или да прифатат одредено работно место (Rynes, 1991).

Целта на регрутирањето е да се добијат квалификувани работници за да може организацијата да ги постигне организациски цели. Процесот на вработување делува како мост помеѓу организацијата и барателот на работа.

Прифаќањето на современите трендови е од суштинско значење за организациите. Традиционалното регрутирање се повеќе ќе исчезнува, а е-регрутирањето започнува дастанува прифатливо како за лицата кои бараат работа, така и за организациите кои нудат работа.

Интернет економијата го револуционизира и го смени начинот на кој организациите комуницираат, соработуваат и се координираат со потрошувачите, бизнисите и трговските партнери (Barua & Whinston, 2000). Брзиот напредок на технологијата драматично го смени начинот на функционирање на организациите. Интернетот го промени и начинот на регрутирање на човечките ресурси. Во светот каде што технологијата е постојано во пораст и се подобрува, може да се предвиди дека регрутирањето

станува се повеќе дигитално и се помалку лично, но интерактивно. Ова сериозно ќе влијае на должината на процесот на регрутирање и на обемот на административна работа.

Последни забележани трендови во регрутирањето на човечките ресурси се:

1. Outsourcing – купување на услуги, наместо обезбедување на вработен;
2. Poaching/ Raiding – вработување на квалификуван работник од друга реномирана организација;
3. E-Recruitment – користење на интернет технологијата за подобрување на ефикасноста и ефективноста во процесот на регрутирање.

Употребата на интернетот за исполнување на целите за регрутирање на организациите, вообичаено се нарекува е-регрутирање. Во областа на менаџментот на човечки ресурси, овој тренд е доста дискутиран и дебатан и од секој аспект се воочуваат и неговите предности, но и неговите недостатоци.

Стратегијата за е-регрутирање претставува добро артикулирана техника за ефикасно користење на интернет технологијата со цел подобрување на ефикасноста и ефективноста во процесот на регрутирање на човечки ресурси во организациите.

Овој начин на регрутирање повеќе е присутен кај поголемите организации, но не е исклучок кај малите и средните организации. Некои организации се оневозможени да го користат овој современ извор на регрутирање поради правни пречки, односно законски ограничувања во процесот на регрутирање.

Методи кои се користат за е-регрутирање може да бидат:

1. Корпоративни интернет страници;
2. Интернет страници за нудење на работа;
3. Рекламирање на работни места;
4. Регрутирање преку мобилен телефон/мобилна апликација;
5. Е-пошта;
6. Социјални мрежи и сл.

Корпоративна интернет страница, како метод на е-регрутирање, се однесува на интернет страницата на организацијата која преку неа ги обезбедува првите и најважни пристапи за регрутирање. Преку интернет страницата организацијата обезбедува корисни информации како за организацијата, така и за опис на достапните и слободни работни места. Повеќето организации, во рамките на својата интернет страница имаат страница за кариера, каде заинтересираните кандидати можат соодветно да се информираат и/или да аплицираат.

Интернет страниците за нудење на работа исто така се сметаат како интернет, односно online метод за регрутирање на човечки ресурси. Тие се глобални и овозможуваат опфат на повеќе интересенти кои бараат работа и повеќе организации кои нудат работа. Овие страници, најчесто, преземаат резимеа на заинтересирани кандидати за работа кои ги селектираат и им овозможуваат 24/7 пристап до информации за работа понудена од страна на работодавците.

Социјалните мрежи заземаат значајно место во е-регрутирањето. Организациите најчесто ги користат најпопуларните професионални мрежи каде кандидатите и работодавците може да се поврзат, да комуницираат, да презентираат информации, како и да го развијат својот личен и корпоративен бренд. Рекламирањето на работни места е исто така нов on-line метод за регрутирање на човечки ресурси кој им овозможува на организациите преку е-медиумите да стигнат до соодветните интересенти и кандидати за одредени работни места.

Регрутирањето преку мобилни телефони и мобилни апликации започнува да станува еден современ метод за е-регрутирање. Со оглед на тоа што мобилните телефони се секојдневие и „обврска“ во деловниот свет, овој метод на е-регрутирање може да обезбеди многу лесен и брз пристап до кандидати за работа. Мобилното регрутирање некои истражувачи го споредуваат со мобилни кампањи за регрутирање, други со мобилен маркетинг и сл. Како што еволуира технологијата и мобилните телефони, така се повеќе организации се насочени кон искористување на овие можности за е-регрутирање и се повеќе ќе биде забележано имплементирањето на мобилни апликации и интернет страници со цел доаѓање до соодветен кадар.

Е-поштата е исто така брз и лесен пристап до директни кандидати кои организацијата може да ги регрутира за соодветно работно место. Преку овој метод може да се врши рекламирање на одредено работно место или пак директно да се стапи во контакт со конкретен кандидат.

ПРЕДНОСТИ И НЕДОСТАТОЦИ НА Е-РЕГРУТИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Во литературата може да се забележат бројни предности, но и недостатоци од примената на е-регрутирањето како современ начин на регрутирање на човечки ресурси во организациите.

Предности на е-регрутирањето се:

1. Намалување на трошоците на организацијата;
2. Брз и лесен начин на регрутирање;
3. Побрза можност за добивање на апликациите;
4. Можност за добивање на повеќе апликации;
5. Влијание врз промоција на организацијата;
6. Намалување на трошоците за скрининг;
7. Нема посредување;
8. Намалување на времето за селекција;
9. 24/7 пристап до електронските апликации;
10. Подобрување на ефикасноста во процесот на регрутирање;
11. Полесно откривање на неквалификуваните кандидати;
12. Можност за регрутирање на поголем регион;
13. Поголема можност да се најде вистинскиот кандидат на поефикасен и побрз начин;
14. Создавање на позитивен ефект врз корпоративниот имиџ;
15. Можност за пристап на пасивни баратели на работа;
16. Дава повеќе можности за малите организации;
17. Автоматизиран процес;
18. Можност за интеракција со кандидатите;
19. Помалку папирологија;
20. Подобрување на процесот на вработување;
21. Достапност до резимеата;
22. Елиминирање на неквалификуваните апликации на автоматизиран начин;
23. Можност за креирање на „базен на таленти“ и сл.

Литературата ги издвојува следниве недостатоци на е-регрутирањето на човечките ресурси:

1. Трошоците за развој ќе влијаат на малите организации;
2. Потребно е градење на препознатливо име;
3. Влијае на приватноста;
4. Нуди многу кандидати;
5. Нуди многу неквалификувани кандидати;
6. Дава слаба сегментација на пазарот;
7. Некои кандидати не ги познаваат можностите за аплицирање на ваков начин;
8. Слаба достапност до интернет во одредени региони;
9. Организациите не може да бидат целосно зависни од е-регрутирање;
10. Помала доверба во апликантите;
11. Немање на директна комуникација и сл.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Со цел да се согледа трендот од примената на методите за е-регрутирање на човечките ресурси во организациите во Р. Македонија и со цел да се согледаат предностите и недостатоците што организациите кои беа предмет на истражување ги забележале при примена на истите, направено е истражување на територијата на Р. Македонија. Со истражувањето се опфатија вкупно 50 испитаници, претежно менаџери на човечки ресурси, топ менаџери и оперативни менаџери во микро, мали, средни

и големи организации. Истражувањето беше спроведено преку електронски пат со примена на истражувачката техника анкетен прашалник.

Од анкетираниите испитаници 28% се дел од микро организации, исто толку се дел од мали организации, 22% од испитаниците се дел од средни и исто толку од големи организации во Р. Македонија. Значи, со истражувањето се опфатени менаџери од различни организации по големина.

РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Преку спроведеното истражување добиени се резултати кои покажуваат дали и колку организациите, кои беа предмет на истражување, ги користат методите на е-регрутирање, каква е нивната пракса во процесот на регрутирање и кои се според нив предностите и недостатоците на е-регрутирањето како современ тренд во потрагата по човечки ресурси.

Во однос на тоа дали организациите ја користат својата интернет страница за потрагата по човечки ресурси, резултатите се прикажани на графикон бр. 1.



Врз основа на добиените резултати може да се воочи дека повеќе од половина од организациите кои беа опфатени со истражувањето ја користат сопствената интернет страница како метод за регрутирање на човечки ресурси и тоа 58% од вкупниот број на испитаници. Овој податок покажува дека организациите преку својата интернет страница нудат и бараат информации за

потенцијални кандидати за вработување.

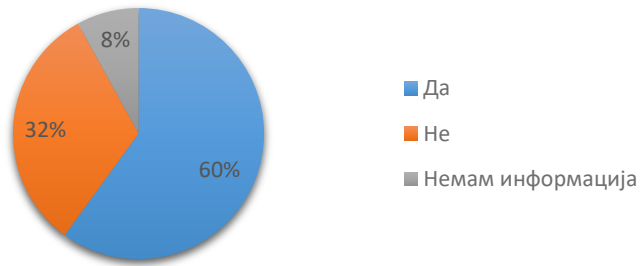
Во однос на тоа дали организациите ги користат комерцијалните интернет страници за барање и нудење на работа, резултатите го покажуваат следниот исход (графикон бр. 2.)

Од добиените резултати може да се воочи дека во организациите постои практика на користење на комерцијалните интернет страници за нудење и барање на работа, односно најголемиот дел од организациите, 68% ги користат комерцијалните интернет страници во потрагата по човечки



ресурси, а само 24% од нив не ги користат. Овој податок покажува дека глобалните интернет мрежи за барање и нудење на работа им помагаат на организациите во процесот на вработување и претставуваат современ метод за е-регрутирање на човечки ресурси која зазема значително место помеѓу останатите методи за регрутирање на човечки ресурси.

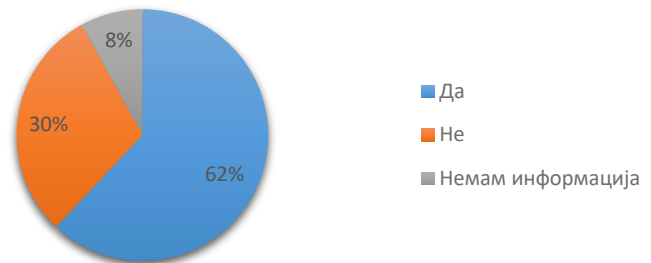
Графикон бр. 3 Рекламирање



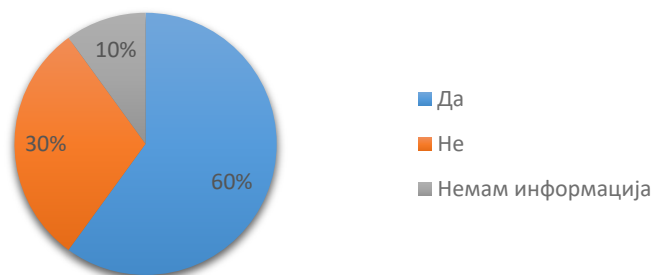
Во однос на тоа дали организациите ги рекламираат слободните работни места, податоците покажуваат дека 60% од истражуваните организации ги рекламираат слободните работни места (графикон бр. 3). Рекламирањето им овозможува на организациите преку него да дојдат до посакуваните човечки ресурси за конкретно работно место. Резултатите за тоа дали организациите ја користат електронската пошта како метод за е-регрутирање на човечки

ресурси се прикажани во графикон бр. 4. Од добиените резултати може да се воочи дека во организациите кои беа предмет на истражување постои практика на користење на електронската пошта како метод за е-регрутирање, односно 62% од истражуваните организации го употребуваат овој метод. Електронската пошта им овозможува на организациите да стапат во директен контакт со кандидатите од една страна, а од друга страна да направат рекламирање на слободните работни места. Исто така, преку електронската пошта организациите може да регрутираат и поранешни вработени, самопријавени кандидати, сезонски работници и сл.

Графикон бр. 4 Електронска пошта



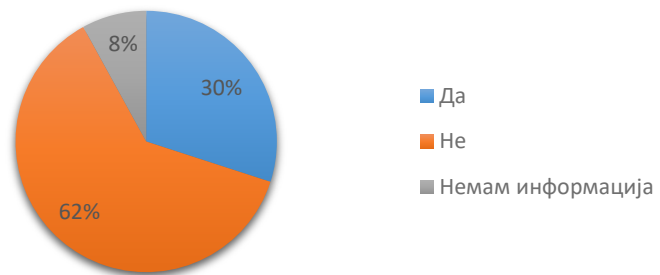
Графикон бр. 5 Социјални мрежи



Во однос на употребата на социјалните мрежи за регрутирање на човечки ресурси, од добиените резултати, прикажани во графикон бр. 5, може да се воочи дека поголем дел од истражуваните организации 60% ги користат социјалните мрежи во процесот на обезбедување на човечки ресурси. Ова ја потврдува современата ориентираност на организациите кон користењето на бенефитите на новата интернет технологија и можностите на истата.

Користењето на мобилните телефони и мобилните апликации во процесот на е-регрутирање, според добиените резултати, е најмалку застапено во процесот на е-регрутирање на човечки ресурси во организациите кои беа предмет на истражување (графикон бр. 6). Од добиените резултати може да се воочи дека само 30% од организациите го користат овој метод на е-регрутирање, додека останатите 62% не го користат овој современ метод за регрутирање. Овој

Графикон бр. 6 Мобилни телефони/ Мобилни апликации



податок покажува дека организациите кои беа предмет на истражување сеуште немаат доверба во употребата на овој метод при регрутирање на човечки ресурси. Сепак, според динамиката на користење на современите методи на е-регрутирање, се претпоставува дека во иднина и овој метод ќе заземе значајно место во процесот на пронаоѓање на човечки ресурси за организациите.

На испитаниците им беше дадена можност да го споделат своето искуство во примената на други методи за е-регрутирање. Од добиените резултати може да се воочи дека покрај опфатените методи за е-регрутирање организациите во пракса не користат други методи, освен еден испитаник има наведено дека во нивната организација се користи софтверска програма за регрутирање на човечки ресурси. Врз основа на направената проценка на предностите и недостатоците од примената на методите за е-регрутирање на човечките ресурси, од страна на испитаниците, идентификувани се бројни и значајни предности и недостатоци.

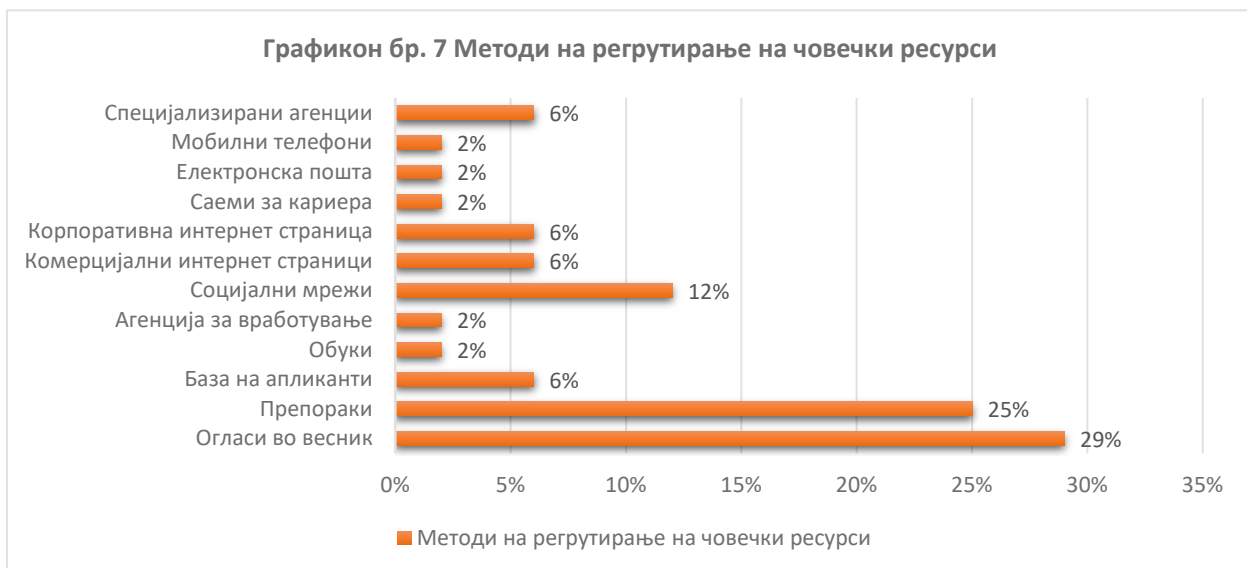
Предности од примената на методите на е-регрутирање на човечки ресурси:

1. Пократко време;
2. Пофлексибилен избор;
3. Поголем број на кандидати;
4. Достапни информации;
5. Брза регрутација;
6. Брз пристап до кандидати;
7. Побрзо ширење на информациите;
8. Веродостојност на резимеата;
9. Активни организации во регрутирање на специфични профили на кадар;
10. Намален јаз помеѓу понудата и побарувачката на труд;
11. Намалени трансакциски трошоци;
12. Можност да аплицираат и странски лица;
13. Промоција/ маркетинг на организацијата;
14. Пониски трошоци;
15. Избегнување на бирократски процедури;
16. Достапност до поголем број на заинтересирани кандидати;
17. Директна комуникација;
18. Потврда дека кандидатот е е-едуциран;
19. Заштеда на време;
20. Подобра слика за личноста;
21. Поедноставен начин кој допира до новите генерации на кандидати;
22. Го гради брендот на организацијата;
23. Организиран процес;
24. Електронска евиденција на кандидати;
25. Систем за награди преку референци;
26. Брзо поставување на огласите;
27. Поголема транспарентност и отвореност на организацијата преку вработување на нови лица;
28. Поедноставување на процесот;
29. Пристап до поширока публика;
30. Поголема мрежа на потенцијални кандидати;
31. Откривање на професионални компетенции – тестирање;
32. Намалување на трошоците и на организацијата и на кандидатот;
33. Побрза комуникација;
34. Побрзо добивање на одговор;
35. Брз увид во апликациите.

Недостатоци од примената на методите за е-регрутирање на човечки ресурси:

1. Можност за пријавување на несоодветни кандидати;
2. Законско ограничување;
3. Бара дополнителен ангажман;
4. Нерелевантност на добиените информации;
5. Тешка проценка на кандидатот (освен доколку е препорачан);
6. Нема непосреден контакт;
7. Честото огласување може да создаде слика за организацијата дека има голема флукуација што би значело лоша средина;
8. Неможност за селекција;
9. Немање доволно информации за кандидатот;
10. Лошо пренесена или разбрана информација;
11. Намалена заштита на личните податоци;
12. Предавање на бази на податоци за кандидатите од една на друга организација без знаење на кандидатите;
13. Премногу апликанти;
14. Често наведување на компетенции кои не ги поседуваат кандидатите;
15. Повеќе време за тестирање и интервјуирање на кандидатите;
16. Недоволна јасност;
17. Потпирање на податоци кои можеби не се точни;
18. Злоупотреба на процесот;
19. Злоупотреба на податоците;
20. Одреден сегмент на кандидати не се (редовно) присутни на интернет;
21. Долго време за процесирање на апликациите;
22. Непознавање на технологијата;
23. Проблеми со технологијата;
24. Подметнување;
25. Можност за несериозно прифаќање од страна на кандидатот на самиот процес;
26. Можност за погрешно разбирање при отсуство на директна комуникација;
27. Не секогаш луѓето се отворени да дадат повратен одговор

Со истражувањето, беше направена проценка на тоа кои методи за регрутирање организациите најчесто ги применуваат при обезбедувањето на човечки ресурси. Добиените резултати се прикажани во графикон бр. 7.



Од добиените резултати може да се воочи дека сеуште постои поголема практика на користење на традиционалните методи на регрутирање на човечки ресурси, како што се огласите во весник, препораките и специјализираните агенции. Сепак, од резултатите може да се воочи дека на повидок е

и практиката на користење на методите за е-регрутирање, како што се социјалните мрежи, корпоративните интернет страници, како и комерцијалните интернет страници.

ЗАКЛУЧОК

Организациите за да можат да го следат современиот тренд на менаџментот на човечки ресурси, особено во процесот на вработување, потребно е да инвестираат во алатки за успешна online регрутна стратегија. На тој начин организациите ќе ги зголемат можностите за добивање на соодветни квалификувани човечки ресурси.

Резултатите од истражувањето покажуваат дека во Р. Македонија, во организациите кои беа предмет на истражување, и покрај тоа што сеуште се застапени традиционалните методи за регрутирање на човечки ресурси, постои реална примена и на методите за е-регрутирање на човечки ресурси. Од интернет методите за регрутирање на човечки ресурси најмногу се применуваат: корпоративната интернет страница на организацијата, интернет страниците за барање и нудење на работа, online рекламирањето, социјалните мрежи и електронската пошта, а многу помалку се користат мобилните апликации/уреди како метод за е-регрутирање на човечки ресурси.

Сепак, современиот тренд во потрагата на човечки ресурси има свои и предности и недостатоци, па затоа, во овие услови, посоодветно е методите за е-регрутирање да се комбинираат со некои од традиционалните методи за регрутирање за да може организацијата да ги осигура своите постапки во однос на обезбедувањето на човечки ресурси.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C., (2014), Human Resource Management, 9 ed, Pearson.
2. Brown, N.J., Swain, A., (2009), The Professional Recruiter's Handbook, Kogan Page, London and Philadelphia.
3. Kaur, P., (2015), E-recruitment: A conceptual study, International Journal of Applied Research 2015; 1(8):78-82, www.allresearchjournal.com
4. Sivabalan, L., Yazdanifard, R., Ismail, N.H., (2014), How to transform the traditional way of recruitment into online system, International Business research, Vol.7, No. 3: 2014, Canadian Center of Science and Education.
5. Zaheera, A.K.M., Khan, N., Senhilkumar, C.B., (2015), E-recruitment: Criteria for its effectiveness and modern trends – International Journal of Business Administration and Management Research, Vol.1(3) Oct-Dec 2015.
6. Kerrin, M., Kettley, P., (2003), e-Recruitment: Is it Delivering?, The Institute for employment studies, UK.
7. Ramchandara Lad, D., Das, S.S.,(2017), E-Recruitment Process with Use of Business Process Modeling, International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET), Vol.4, jan.2017, www.irjet.net
8. Global Recruiting Trends 2018 – The 4 ideas changing how to hire, LinkedIn – Talent Solutions;
9. Dhamija, P., (2012), E-recruitment: A Roadmap Towards E-human Resource Management, Journal of Arts, Science & Commerce, Vol. III, July 2012, www.researchworld.com
10. Myrna, L. G., (2008), Recruitment and Selection: Hiring the Right Person, SHRM, USA;
11. Sharma, N., (2014), Recruitment Strategies: A power of E-Recruiting and Social Media, International Journal of Core Engineering & Management (UCEM), Vol.1, August 2014.

МЕНАЦИРАЊЕ НА Е-PR И ИНОВАТИВНАТА ВАЖНОСТ НА WWW КАЈ ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Вонр. проф. д-р Марјан Танушевски,
Бизнис академија Смилевски-Скопје
martan@t.mk

УДК/UDC: 659.4:004.738.5(497.774/.777)

АПСТРАКТ

Интернет поддршката за организациски развој, во денешни услови е чист кислород за организациите. Менаџирањето на таа поддршка во функција на односите со јавност, е неопходно потребна бидејќи овозможува видливост, промоција и позиционираност на организациите во арената. Концептот на е-PR обезбедува конкурентска предност на организациите, ги намалува трошоците кон традиционалните медиуми, ги промовира двонасочните релации и е иновативен.

Во овој труд, авторот го расветлува новиот тренд, менаџирање на е-PR и иновативната важност на www кај организации во пелагонискиот регион. Во трудот се презентираат и процесите на трансформација на традиционалните медиуми кои за да преживеат на пазарот, својот производ, вести, огласи и друго, ги пласираат и во дигитална амбалажа. За изработка на трудот применето е онлајн истражување, а резултатите реализираното истражување, авторот ги пренесува дескриптивно и табеларно.

Клучни зборови: односи со јавност, традиционални медиуми, нови медиуми, интернет.

MANAGING OF E-PR AND THE INOVATIVE IMPORTANCE OF WWW IN ORGANIZATIONS

Assoc. Prof. Marjan Tanushevski, Ph.D.,
Business Academy Smilevski - Skopje
martan@t.mk

ABSTRACT

Internet support for organizational development in today's conditions is pure oxygen for organizations. The managing of this support in function of public relations is necessary because allows visibility, promotion and positioning of the organizations in the arena. The e-PR concept provides competitive advantage for the organizations, reduces costs for traditional media, promotes relations in two directions and it is innovative. In this labor, the author clarifies the new trend, managing of e-PR and the innovative importance of www in organizations in Pelagonia region. In the labor are also presented the processes of transformation of traditional media which in order to survive on the market have to place their products, news, announcements and other things in digital version. For the preparation of this labor is used online research and the results of the research are presented descriptively and with tables.

Keywords: public relations, traditional media, new media, internet.

Вовед

Иновативноста е главен предизвик на компаниите!? Иновативноста **треба** да биде главен предизвик на компаниите! Иновативноста е содржана во секојдневното работење на компаниите!? Иновативноста треба да биде содржана во секојдневното работење на компаниите!

Web страницата е лице на секоја компанија. На web страницата, тој отворен прозорец овозможува да се воочат профилот, дејноста, деловните партнери, културата на однесување и иновативниот пристап на организациите. Според Кен Милер¹⁰ (Ken Mueller) во овој 21 век, web страницата претставува една од најважните недвижности на секоја компанија, и во таа смисла без разлика на тоа со колкав буџет располага, секоја компанија треба да обезбеди дигитална присутност, да комуницира со општата и стручната јавност, да биде посетена и посетувана, читана и препорачувана. Ако компанијата/те на својата web страница не креираат постови, нови информации и новости, тогаш зошто некој воопшто би ги посетувал нивните страници¹¹!?

Општ е впечатокот дека нема (или не треба да има) организација која не користи или нема Web страница!? Но, дали тоа во праксата е така, ќе покажат резултатите од истражувањето на авторот вршено во периодот од јуни 2018 до јануари 2019 година.

Истражување и резултати

Истражувањето на авторот, методолошки е квалитативно, а примерокот е фокусиран на Регионалната стопанска комора со седиште во Битола до чија web страница се доаѓа лесно и едноставно преку генералната web страница на Стопанската комора на Македонија-СКМ¹². Во делот на надлежностите и обврските на Регионалната комора-Битола се забележуваат и задачите за информирање на членките и други фирми за обуки во организација на СКМ, следење на актуелни состојби на работење и потреби на членките на комората со цел предлагање на обуки за актуелни теми, развивање на регионален Инфо-пункт, подготовка на информации, анализи, предлози на акти и други документи од интерес на

¹⁰ Penović A., Cetinić M., Rašeta I., Ličina B., Pobjedite Internet ili će internet pobediti vas, Jasno & Glasno, Zagreb, 2014 str. 38

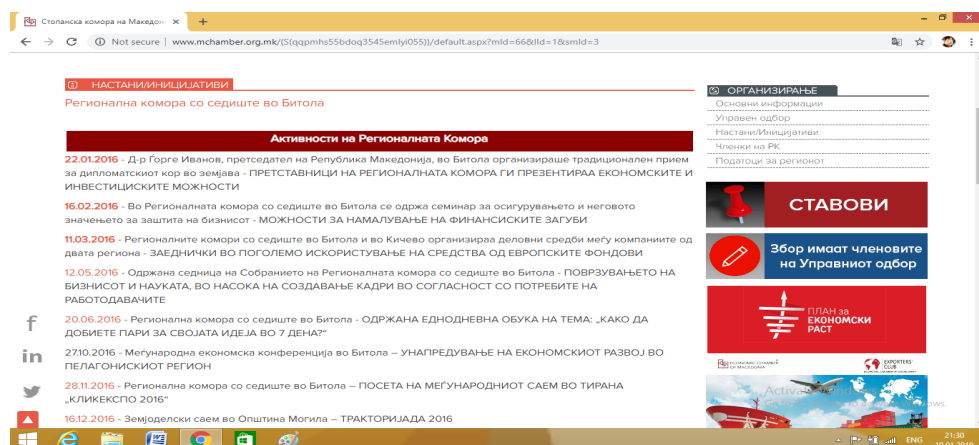
¹¹ Ibid, str. 322

¹² <http://www.mchamber.org.mk/> (последен преглед 19.01.2019 г.)

стопанството, како и следење на тековните стопански движења, обработка на информации податоци и предлагање мерки за подобрување на условите за стопанисување за регионот¹³.

Стопанската комора на Македонија често посочува и ја акцентира потребата од поттикнување на иновативност на компаниите, посебно членки на Комората, поголема интернационализација, научно и технолошко поврзување, активно учество во Берлинскиот процес и други иницијативи.

За жал, состојбите се далеку поинакви и поразителни. Последното ажурирање на податоци, информации на страницата на Регионалната стопанска комора-Битола е извршено пред повеќе од две години (сл.1), а од табеларниот приказ на кој се издвоени компаниите чии менаџери се членови на Управниот одбор на Регионалната стопанска комора-Битола, се воочува јасен преглед и состојби (табела 1):



сл.1

Табела 1¹⁴:

Компанија	Веб страница	Дизајн	Рубрика новости	Коментар
1. Апостоллада-Битола	НЕМА	НЕМА	НЕМА	Блокирана
2. Б & К Маркет-Битола	НЕМА	НЕМА	НЕМА	Без коментар
3. ЈП „Водовод“-Битола	Има	Стандарден.	Има	Стари податоци.
4. ДПН Градски паркинзи-БТ	Има	Стандарден MKD	Нема	Посочени само цени на услуги
5. „Железник“- Демир Хисар	Има	Современ. MKD, DE, IT,	Застарени новости	Не комуницира со јавност
6. ЈП Индустриска зона „Жабени“	НЕМА	НЕМА	НЕМА	Недопустливо е ЈП да нема веб страница
7. Занаетчиска Комора на БТ	НЕМА	НЕМА	НЕМА	Без коментар
8. „Карачи“-Демир Хисар	НЕМА	НЕМА	НЕМА	Без коментар

¹³ [http://www.mchamber.org.mk/\(S\(gmuimf55cuvuhnmbwtd3cvzg\)\)/default.aspx?mId=64&lId=1&smId=3](http://www.mchamber.org.mk/(S(gmuimf55cuvuhnmbwtd3cvzg))/default.aspx?mId=64&lId=1&smId=3)

¹⁴Кратеници за јазик: Македонски MKD, Англиски EN, Албански AL, Турски TR, Германски DE, Италијански IT, Српски SR, Грчки јазик GR.

9. АД „Киро Д. Дандаро“-БТ	Има	Современ. MKD, EN, GR, AL,	Застарени, преземени.	Повремено комуницирање со јавност
10. „Канди маркет“-Битола	НЕМА	НЕМА	НЕМА	Без коментар
11. „Монтинг инженеринг“-	НЕМА	НЕМА	НЕМА	Без коментар
12. „Мак строј инженеринг“	НЕМА	НЕМА	НЕМА	Без коментар
13. Млекарница БиМилк-БТ	Има	Современ	Има	Информации преку друг линк
14. „Премиер хотел Центар“-Битола	НЕМА	/	Информации преку други линкови	Информации преку други линкови
15. ЗК „Пелагонија“ - Битола	Има	Современ. MKD, EN.	Има	Информации преку друг линк
16. Стопанска Банка Битола	Има	Современ. MKD	Негува односи со јавност	Интезивирани комуницирање со јавноста
17. Сокотаб ДООЕЛ - Битола	Има	Современ. EN	НЕМА	Не комуницира со јавноста
18. Свислион - Ресен	Има	Современ. MKD, EN, SR.	Податок од 2012 година	Повремено комуницирање
19. Фондација за развој на МСП	НЕМА	НЕМА	НЕМА	Без коментар
20. Фабрика за квасец и алкохол-БТ	НЕМА	НЕМА	НЕМА	Исклучително затворени за јавност
21. Хатекс - Ресен	НЕМА	НЕМА	НЕМА	Без коментар
22. Хемометал - Битола	Има	Современ. MKD, EN.	Податок од 2016 година	Повремено негува односи со јавност

Осврт и наоди од истражувањето

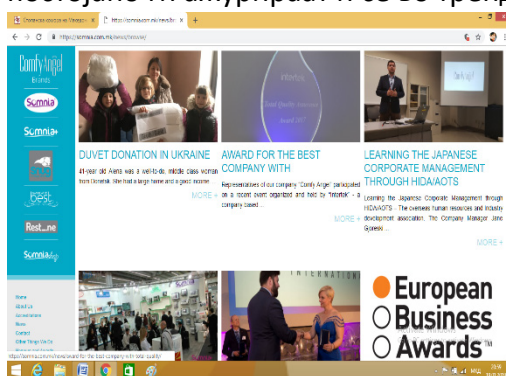
Управниот одбор на Регионалната стопанска комора-Битола има 22 членови, менаџери од исто толку различни компании, организации или претпријатија од Битола, Ресен и Демир Хисар. Од нив повеќе од половина или 12 компании немаат веб страница, а до 2 компании веб страницата се обезбедува со дополнително пребарување. Од компаниите што имаат своја веб страница 8 од нив имаат современо дизајнирана страница, но за жал само 2 компании страницата ја ажурираат и обновуваат. Зачудувачки е што една членка (види бр.6) на управниот одбор од јавниот сектор нема веб страница, а според концептот за нејзино формирање и дејствување, комуницирањето е (треба да е) основа на нејзиното работење.

Компаниите кои имаат веб страница, освен македонскиот јазик ги користат регионалните и светските јазици за комуницирање, а дел од нив практикуваат комуницирање во зависност од компаниите во држави каде се формирани или се наоѓа главниот пазар и личните деловни

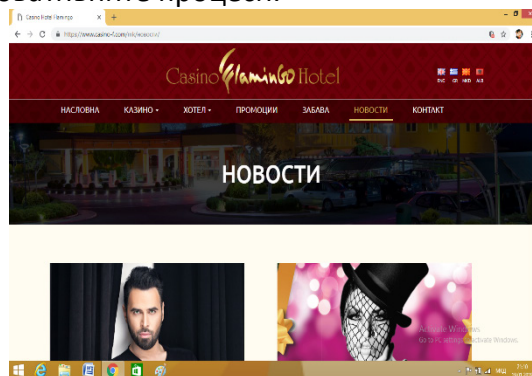
односи. Дел од компаниите на својата web страница имаат јасно посочен банер за новости и информации, но и тука ситуацијата е исклучително неповолна бидејќи нема ажурирање на нови информации, насекаде се застарени, забележливи се преземени и застарени постови, објави само на странски јазик, без да се користи македонскиот јазик. Авторот за потребите на овој труд во истражувачкиот процес јуни 2018-јануари 2019 забележа дека една членка на управниот одбор (види бр. 16), најверојатно изнудено, го зајакнала и интензивира процесот на комуницирање со јавноста, а често е застапена во средствата за јавно информирање, податок со кој порано не се одликувала. Авторот забележа дека меѓу 100-те најголеми фирми во Македонија за 2017 година¹⁵, само 2 од членките на РСК-Битола се на таа листа. Генерален впечатокот дека од компаниите што имаат web страница, најголем дел повремено или по потреба се застапени во медиумите.

Добри примери

Меѓу Регионалните стопански комори, членки на Стопанската комора на Македонија има и позитивни примери, вредни за истакнување и во функција на целите за поголема иновативност на компаниите. Таков е случајот со Регионалната стопанска комора-Прилеп (сл.2), Регионалната стопанска комора-Гевгелија (сл.3), Регионалната стопанска комора-Дебар (сл.4), Регионалната стопанска комора-Кичево (сл.5) и Регионалната стопанска комора-Скопје (сл.6). За сите посочени примери заедничко е тоа што имаат солидно изработени web страници, постојано ги ажурираат и се во тренд со иновативните процеси.

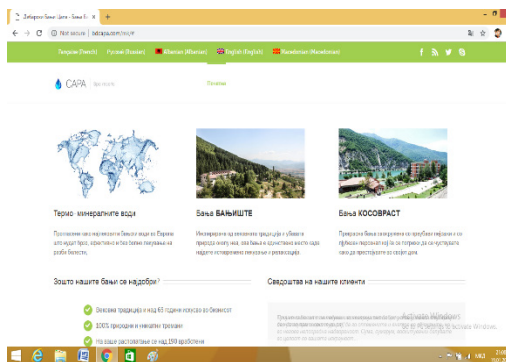


сл.2

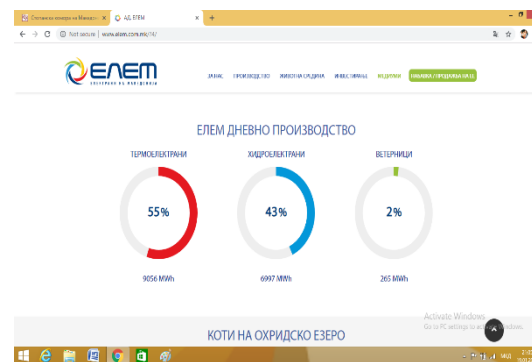


сл.3

Приложените скенирани слики од веб страниците на компаниите „Кофи Ангел“-Прилеп, „Фламинго“-Гевгелија, „Дебарски Бањи“-Дебар, и останатите од Регионалните стопански комори во Кичево и Скопје, потврдуваат дека континуирано се ажурираат, исполнети се со новости и комуницираат со јавноста, општа и стручна.

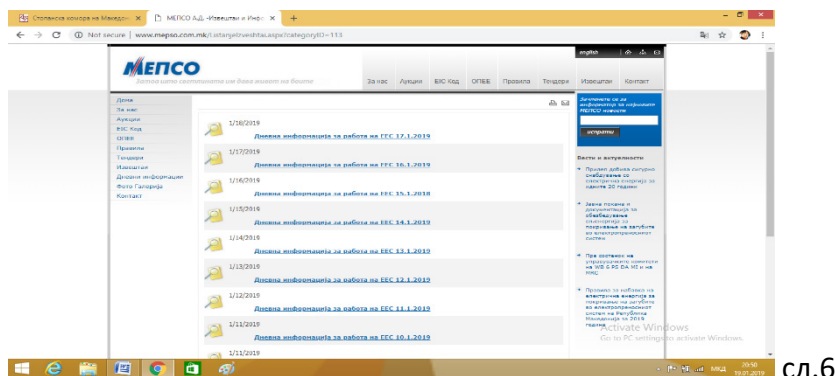


сл.4



сл.5

¹⁵ factor.mk , 31.10.2018



сл.6

Заклучно мислење

Интернет поддршката за организациски развој, менаџирањето на таа поддршка во функција на односите со јавност, или со други зборови, концептот на е-PR промовира двонасочни релации и е иновативен. Интегрирањето на информатичко комуникациски технологии во работата на компаниите, им обезбедува конкурентска предност, дополнителна вредност и посакуван имиџ. Секоја web страница, еднаш отворена останува засекогаш отворена и треба да се негува затоа што создава услови за нови деловни партнери, бројни посетители од државата и странство. Видливоста на компаниите ќе овозможи да се зголеми бројот на рангираните во листата на 100 најуспешни, и затоа час поскоро мора да се подобри овој сегмент од работата на компаниите. Успешноста подразбира комплетност и е составен дел на менаџерските способности, затоа што денешниот дигитален свет не простува доколку компанијата нема макар и едноставна web страница...тоа е исто како да немате лична карта!

Користени извори:

Penović A., Cetinić M., Rašeta I., Ličina B., Pobjedite Internet ili će internet pobjediti vas, Jasno & Glasno, Zagreb, 2014

ВЛИЈАНИЕТО НА ПРОЕКТНИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО ПРОЦЕСОТ НА КОНТИНУИРАНА ИНОВАЦИЈА НА ПРОИЗВОДИ

Доц. д-р Тони Соклевски,
БАС Институт за менаџмент Битола, Македонија
sokle2000@yahoo.com

Мирјана Соклевска, магистрант,
Технички факултет, Битола
mirjana.soklevska@gmail.com

УДК/UDC: 658.8:339.137.2]:005.8(497.7)
005.8:334.72(497.7)

АПСТРАКТ

Современите производствени организации својата конкурентност не ја постигнуваат само преку целите на оперативната изведба: цена, квалитет, брзина, флексибилност, доверливост, туку и преку брзината со која ги воведуваат новите производи.

Овој труд го потврдува влијанието на проектниот менаџмент во процесот на континуирана иновација на производи во производствените организации од пелагонискиот регион.

Истражувањето во организациите потврди дека најголемото влијание на проектниот менаџмент во овие процеси е во следните елементи: контрола на трошоци, менаџирање со времето, подобра администрација и документација, подобро менаџирање со луѓе, материјали, финансии и планирање на ризиците од воведувањето на новите иновации.

Големиот број научни и технолошки достигнувања и нивното имплементирање во практиката се задачи на проектните тимови во организациите преку процесот на континуирано воведување на нови производи или подобрување на постоечките.

Како посебен придонес на овој труд се препораките кои произлегоа од ова истражување и можат да се искористат за подобрување на конкурентноста на производствените организации во Република Македонија.

Клучни зборови: проектен менаџмент, иновација, производ.

THE IMPACT OF PROJECT MANAGEMENT IN THE PROCESS OF CONTINUOUS INNOVATION OF PRODUCTS

Ass. Prof. Toni Soklevski, Ph.D.,
BAS Institute of Management Bitola, Macedonia
sokle2000@yahoo.com

Mirjana Soklevska, M.Sc. candidate,
Faculty of Technical Sciences, Bitola, Macedonia
mirjana.soklevska@gmail.com

ABSTRACT

The modern production organizations do not achieve their competitiveness only through the goals of operational performance: price, quality, speed, flexibility, confidentiality, but also through the speed at which they introduce new products.

This paper confirms the impact of project management in the process of continuous innovation of products in production organizations from the Pelagonia region.

The research in the organizations confirmed that the greatest impact of project management in these processes is in the following elements: cost control, time management, better administration and documentation, better human resources management, materials, finance and risk planning from the introduction of new innovations.

The great number of scientific and technological achievements and their implementation in practice are tasks of the project teams in the organizations through the process of continuous introduction of new products or improvement of the existing ones.

Special addition of this paper are the recommendations that emerged from this research and can be used to improve the competitiveness of production organizations in the Republic of Macedonia.

Keywords: project management, innovation, product.

ВОВЕД

Овој труд е создаван повеќе од една деценија и се темели на сите искуства кои како автори ги имаме во реализацијата на голем број на проекти во развојот на иновациите во организациите во нашата земја. Во согласност со истражувачките резултати дадена е можност да се добие јасна слика за повеќе аспекти на значењето на проектниот менаџмент во воведувањето и реализацијата на иновативните производи во истражуваните организациите во Р. Македонија.

Од преземените иновации во последните години може да се заклучи дека истите имаат позитивно влијание брз градењето на конкурентна предност на организациите во својата дејност. Применетите индикатори во истражувањето ги детерминираат следните извори на иновации:

- конкурентите;
- клиентите;
- менаџерите;
- работната атмосфера;
- вработените на неменаџерско ниво;
- организацијата и нејзиното работење;
- нови техничко – технолошки и
- други деловни сознанија, откритија или патенти.

Создавањето на организацијата како систем и средство за создавање профит е една од најголемите иновации на модерното време. Со одржувањето на организацијата се постигнува социјална стабилност, односно се одржува постојниот општествен поредок. Основните особини на проектните менаџери се откривање на можностите што ги нуди околината, превземање на ризик, истражување на пазарот,

создавање на новитети во организацијата, задоволување на потребите на клиентите, постојано следење на случувањата во општеството и создавање на профит. Создадената организација опстојува во некоја околина во која има и други организации и останати фактори кои ја менуваат.

Проектниот менаџмент мора да помогне во адаптација на организацијата на секоја нова промена доколку сака да опстои. Врз основа на донесените одлуки и превземање на активности проектниот менаџмент изработува проекти и истите ги реализира со цел да се остварат претходно зацртаните цели на организацијата. Информациите при тоа имаат значајна улога. Информираниите одлуки се клуч за ефикасност на организацијата. Под ефикасност се подразбира рационално вложување на ресурсите во најдобриот можен производ. Секако, за да може да се спроведат овие активности потребно е однапред добро смислен план врз база на извршените истражувања на состојбите во околината (екстерно) и организацијата (интерно) и предвидување на идните настани. Ефикасноста е плод на иновацијата на човечките ресурси на организацијата. За да може да одговори на овие сложени процеси проектниот менаџмент преминува во реализација на проектите. Секој проект е решавање на некој од настанатите проблеми пред менаџментот на организацијата. Без оглед дали проблемот е во застареност на производот, технологијата на производство или организациската структура решението може да се бара во добро испланираниот проект.

Проектниот менаџмент има големо и клучно влијание како во развојот на новите производи, така и врз самата организација. Развојниот проект е моќна алатка кој што на самата организација и овозможува да го подобри начинот на планирање, организирање, имплементирање и контрола на нејзините активности, како и начинот на користење на ресурсите.

ВЛИЈАНИЕТО НА ПРОЕКТНИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО ПРОЦЕСОТ НА КОНТИНУИРАНА ИНОВАЦИЈА НА ПРОИЗВОДИ

Придонесот на малите фирми кон раст и создавање на работни места предводени од иновациите е тренд во последниве години. Голем број на докази покажуваат дека малите и средни претпријатија, особено младите фирми, придонесуваат со голема мера кон развивање на иновативниот систем преку воведување на нови производи и прилагодување на постоечките производи за потребите на клиентите. Ова објаснува зошто економистите повторно ја отворија дебатата за тоа дали некои пазарни и системски неуспеси непропорционално влијаат на малите фирми и зошто владите го зголемија приоритетот во прилог на политиките насочени кон малите и средните претпријатија со фокус на промоција на иновациите. Овие политики мора да ги земат предвид предизвиците и можностите што ги имаат новите технологии и глобализацијата.

Дизајн иновациите се однесуваат на постепено подобрување во производите кои радикално не ја менуваат нивната функција или технолошка основа, но им овозможуваат на фирмите подобро да ги задоволат потребите на клиентите.

Дизајнот е само мал дел од целосниот циклус на истражување и развој и малите фирми. Дизајнот е богата инвентивна и креативна активност која отвора големи можности за подобрување на производите. Традиционалните пристапи за истражување и развој во голема мера ги преценуваат суптилностите на иновативниот дизајн за кои е потребно длабоко разбирање на функцијата на производот во однос на барањата на клиентот и сите технички меѓузависности во рамките на компонентите на производот. Тоа е високо синтетичка професионална способност и е важна за многу мали и средни претпријатија. Развивачите на технологија вклучуваат две главни групи на мали и средни претпријатија:

со висока технологија за раст и истражувачки ориентирани инженерски услуги и за истражување и развој (Thompson, A. A., Strickland, III. J., Gamble, J. E., 2006)

Иновацијата на производите е воведување на добра кои се или нови или значително подобрени во однос на нивните основни карактеристики, технички спецификации, вграден софтвер или други нематеријални компоненти, наменети употреби или корисник стил. Процесот на иновации вклучува нова и значително подобрена технологија на производство, нови и значително подобрени методи на обезбедување услуги и испорака на производи. Исходот треба да биде значаен во однос на нивото на

производството, квалитетот на производите (стоките / услугите) или трошоците за производство и дистрибуција .

Создавањето средина која ги поттикнува иновациите бара политичка и макроекономска стабилност. Не се само големите фирми кои бараат стабилност. Малите бизниси и семејните фирми, зависат од стабилно финансиско опкружување. Потребни се проактивни политики за да се стимулираат иновациите. Технологијата која се пропагира е основа за економска диверзификација; зајакнување на врските меѓу истражувачките институти и претпријатијата и обезбедување фискални стимулации за приватните фирми да спроведат истражување и развој; подобар пристап до информациско-комуникациската технологија; унапредувањето на претприемништвото и ризичниот капитал може да биде важно во поттикнувањето на започнување на бизниси базирани на технологија; солиден финансиски сектор; и добри менаџерски способности во приватниот и јавниот сектор.

Опкружувањето за селекција се дефинира од капиталните трошоци, физичката инфраструктура, поврзаноста помеѓу добавувачите и корисниците, производните рутини, вештините, техничките стандарди, владините правила, референците и верувањата на луѓето. Потрошувачите и владата се важни актери во рамките на изборната средина. Пристапот на иновативните системи ги нагласува меѓузависностите меѓу научните, технолошките, економските и политичките активности, а тековите на технологијата и информациите меѓу актерите се клучни за иновативните процеси.

Компаниите треба да продолжат да развиваат идеи, да создаваат нови производи, да ги подобрат материјалите и да ги развиваат процесите. Иновацијата ги покрива потребните курсеви за развој на производи. Исто така, може да се примени и за обновување на производ или за дизајнирање на нови технологии за обработка.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ И АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Развојот на производот вклучува два пристапи:

- Пристап ориентиран кон производот кога производот е развиен, а потоа се идентификува пазарот за него и
- Пристап ориентиран кон пазарите кога производот е развиен како одговор на идентификуваните потреби на клиентите.

Планот за новиот производ генерално се состои од конципирани цели и образложение за развој кое очекувано ќе влијае врз бизнисот. Ова дава основа за идентификување на потребниот буџет и ресурси за вршење на активностите за развој на производот. Планот за производот исто така го идентификува договорениот распоред, временските графикони со цел да се донесе производот кон целосна комерцијализација.

Сите овие фази од развојот на производот се вклопуваат во фазите и активностите на проектниот менаџмент и притоа претпријатието ја зголемува конкурентноста на пазарот и го зголемува капацитетот за воведување на иновации од најразлична природа.

Како предмет на ова истражување е:

„Проектниот менаџмент влијае врз процесот на успешна и континуирана иновација на нови производи во производствените организации во Република Македонија.“

Субјектите на ова истражување се:

- Менаџерите (проектните, оперативните и менаџерите за развој);
- Извршните директори или генералните менаџери;
- Вработените во организациите;

Целите на ова истражување се:

- Да се потврди влијанието на проектниот менаџмент врз конкурентноста на компаниите преку континуиран процес на иновирање;
- Влијанието на проектниот менаџмент во процесот на иновации за подобрување на основните економски показатели: продуктивноста, рентабилноста и економичноста;
- Да се дадат препораки како и кои иновации да се воведуваат во компаниите.

За потребите на трудот спроведено е истражување со менаџерските тимови и вработените кои биле актери на воведувањето иновации.

Во табелата се сумарните резултати од истражувањето:

Ред. Бр.	Ајтем	Значително влијаат	Влијаат	Умерено влијаат	Не влијаат
1.	Проектниот менаџмент влијае на успешното работење на компаниите.	23	7	2	/
2.	Проектниот менаџмент влијае врз подобрување на производите и процесите во компаниите.	26	4	1	1
3.	Пректниот менаџмент преку обезбедување на континуиран процес на воведување на иновации влијае врз подобрување на условите за работа во компаниите.	21	9	1	1

Ред. Бр.	Ајтем	Значително влијаат	Влијаат	Умерено влијаат	Не влијаат
1.	Иновациите влијаат врз подобрување на продуктивноста.	23	7	2	/
2.	Иновациите влијаат врз подобрување на економичноста.	26	4	1	1
3.	Иновациите влијаат врз подобрување на рентабилноста.	21	9	1	1
4.	Иновациите влијаат врз подобрување на квалитетот на производите.	20	10	2	/
5.	Иновациите влијаат врз подобрување на цената на производите.	28	1	2	1
6.	Иновациите влијаат врз подобрување на конкурентноста.	25	3	4	/

Менаџерскиот тим и вработените на прашањето: Проектниот менаџмент влијае за успешно работење на компаниите, 72% одговориле дека значително влијаат, 22 % дека влијаат и 6% дека умерено влијаат врз успешното работење на компаниите.

Менаџерскиот тим и вработените на прашањето: Иновации влијаат врз подобрување на производите и процесите во компаниите, 81% одговориле дека значително влијаат, 13 % дека влијаат, 3% дека умерено влијаат врз успешното и 3% дека не влијае на подобрувањето на процесите во компаниите.

Менаџерскиот тим и вработените на прашањето: Проектниот менаџмент влијае врз подобрување на условите за работа во компаниите, 66% одговориле дека значително влијаат, 28 % дека влијаат, 3% дека умерено влијаат врз успешното и 3% дека не влијае на подобрувањето на условите за работа во компаниите.



Графикон 1: Проектниот менаџмент влијае врз подобрување на производите и процесите во компаниите

Менаџерскиот тим и вработените на прашањето: Иновации влијаат врз подобрување на продуктивноста, 72% одговориле дека значително влијаат, 22% дека влијаат, 6% дека умерено влијаат врз подобрувањето продуктивноста.

Менаџерскиот тим и вработените на прашањето: Иновациите влијаат врз подобрување на економичноста, 81% одговориле дека значително влијаат, 13% дека влијаат, 3% дека умерено влијаат и 3% дека не влијаат врз подобрувањето економичноста.

Менаџерскиот тим и вработените на прашањето: Иновациите влијаат врз подобрување на рентабилноста, 66% одговориле дека значително влијаат, 28% дека влијаат, 3% дека умерено влијаат и 3% дека не влијаат врз подобрувањето рентабилноста.



Графикон 2: Проектниот менаџмент влијае врз подобрување на квалитетот на производите

Менаџерскиот тим и вработените на прашањето: Проектниот менаџмент влијае врз подобрување на квалитетот на производите, 63% одговориле дека значително влијаат, 31% дека влијаат, 6% дека умерено влијаат врз подобрувањето квалитетот на производите.

Менаџерскиот тим и вработените на прашањето: Иновациите влијаат врз подобрување на цената, 88% одговориле дека значително влијаат, 3% дека влијаат, 6% дека умерено влијаат и 3% дека не влијаат врз подобрувањето цената на производите.



Графикон 3: Проектниот менаџмент влијае врз подобрување на конкурентноста

Менаџерскиот тим и вработените на прашањето: Проектниот менаџмент влијае врз подобрување на конкурентноста, 78% одговориле дека значително влијаат, 9 % дека влијаат, 13% дека умерено влијаат врз подобрувањето конкурентноста.

ЗАКЛУЧОК

Како препораки од овој труд корисни за организациите во Република Македонија се следните:

- Проектниот менаџмент влијае за успешно воведување на нови производи во претпријатијата.
- Проектниот менаџмент успешно влијае врз дизајнирање и редизајнирање на новите процеси во претпријатијата.
- Успешното менаџирање на проектите во овој тип на претпријатија ја подобрува климата за развој и воведување на нови иновации во организациските технологии, организациската структура и развојот на производите и процесите.
- Топ менаџментот ја има согледано потребата од зголемување на инвестициите во развој на нови производи.
- Во успешните претпријатија постојат тимови за развој на нови производи. Тимот е составен од соодветни стручни лица во зависност од видот на новиот производ и неговата намена, бенефит и потреба.
- Успешните претпријатија мора постојано да инвестираат во нова технологија и да работаат на унапредување на постоечките и постојано воведување на нови производи.
- Планот за новиот производ генерално се состои од конципирани цели и образложение за развој кое очекувано ќе влијае врз бизнисот. Ова дава основа за идентификување на потребниот буџет и ресурси за вршење на активностите за развој на производот однапред.
- Планот за производот исто така треба го идентификува договорениот распоред, временските графикони со цел да се донесе производот кон целосна комерцијализација.
- Сите овие фази од развојот на производот се вклопуваат во фазите и активностите на проектниот менаџмент и притоа претпријатието од прехранбена дејност ја зголемува конкурентноста на пазарот и го зголемува капацитетот за воведување на иновации од најразлична природа.
- За претпријатијата неопходно е да изградат стратегија за развој на нови производи и во создавањето на истата да парципираат сите стејколдери.

- Менаџерите мораат континуирано формално и неформално да се надоградуваат и да ги подобруваат компетенциите за менаџирање на проекти за развој на нови производи и воведување на иновации.

Како бенефити од ефикасното влијание на проектниот менаџмент во воведување на нови иновативни производи се следните:

- подобра работна атмосфера;
- подобро тековното работење;
- обезбедување на повеќе клиенти;
- креирање на препознатлив бренд во организацијата;
- зголемување на профитот и
- зголемување на конкурентноста

Сите фази од развојот на производот се вклопуваат во фазите и активностите на проектниот менаџмент и притоа претпријатието ја зголемува конкурентноста на пазарот и го зголемува капацитетот за воведување на иновации од најразлична природа.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Alvan W. Pyne. (2011) : Developing New Product for a Changing Marketplace, American Management Association, New York.
2. Joseph Heagney .(2012): Fundamentals of Project Management , Forth Edition, AMACOM, New York.
3. Larry Richman .(2011) : Successful Project Management, Third Edition, AMA, New York.
4. Соклевски, Тони. (2012): Основи на проектниот менаџмент, БАС, Скопје.

ПРИДОБИВКИ ОД СОФТВЕРСКИТЕ РЕШЕНИЈА ЗА КАНЦЕЛАРИСКО РАБОТЕЊЕ

Андријана Апостолова, МБА,
БАС Институт за менаџмент - Битола
andrijanaapostolova@yahoo.com

М-р Иван Ѓорѓиевски,
Бизнис Академија Смилевски - Скопје
ivan.gorgievski@bas.edu.mk

УДК/UDC: 005.912:004.4

АПСТРАКТ

Компаниите при своето работење, неминовно, доаѓаат до еден степен на развој каде е потребна промена во работењето, а особено во следењето и контролата на процесите во самата организација. Па така, на пазарот се појавуваат софтверски компании кои нудат софтверски пакети за канцелариско работење, со цел оптимизација и подобрена продуктивност при работењето.

Таквите софтверски пакети вклучуваат функционалности од типот на сметководствено и финансиско работење, дигитални архиви, проектен менаџмент, менаџмент на клиенти, интерно и екстерно комуницирање и слично. Во основа, ваквите софтверски пакети помагаат да рутинските задачи на сите вработени во организацијата особено во поглед на административните работи се претвораат во автоматизиран или полуавтоматизиран дигитализиран процес кој ја олеснува контролата, а истовремено го забрзува работењето.

Предмет на овој труд ќе бидат придобивките од ваквите софтверски пакети во поглед на подобрување на ефикасноста на вработените во работата.

Клучни зборови: Канцелариско работење, придобивки, софтвер, продуктивност.

BENEFITS FROM SOFTWARE SOLUTIONS FOR OFFICE WORKING

Andrijana Apostolova, MBA,
BAS Institute of Management - Bitola
andrijanaapostolova@yahoo.com

Ivan Gjorgjievski, M.Sc.,
Business Academy Smilevski - Skopje
ivan.gorgievski@bas.edu.mk

ABSTRACT

In the course of their operations, companies inevitably come to a stage of development where change is needed, and especially in the monitoring and control of the processes in the organization itself. So, on the market, software companies offer software packages customized for office work, for the purpose of optimization and improved productivity at work.

Such software packages include functionalities such as accounting and financial operations, digital archives, project management, customer management, internal and external communication, etc. In essence, such software packages help routine tasks of all employees in the organization, especially with regard to administrative matters, to be converted into an automated or semi-automated digitalized process that facilitates control, while at the same time speeding up the operation.

The subject of this paper will be the benefits of such software packages in terms of improving the effectiveness of employees by digitizing routine tasks.

Keywords: Office work, benefits, software, productivity.

ВОВЕД

Се уште во голем дел од светот, целокупната документација е во форма на хартија а тоа во компаниите, посебно големите претпријатија каде имаме повеќе одделенија и служби тоа најчесто претставува проблем и создава потешкотии. Сепак хартиената форма на складирање на документи е се уште, барем кај нас во Македонија најчест извор на информирање и одвивање на работите. Документите се уредуваат, архивираат, класифицираат и складираат во склад со однапред одредени правилници и прописи. Документите зафаќаат доста простор за архива. Кога прашањето ќе се наметне како да се олесни тој процес, а и да се заштеди на време и финансии, во игра влегуваат токму ваквите софтверски пакети за обработка и складирање на документи каде се штеди на скапоцено време, простор и пари. Со развојот на информатичката технологија се подразбира дека се зајакнува и економијата како и образовните системи. Ваквиот развој на технологијата бара да се препознаат придобивките, дефинираат и да се применат технолошките достигнувања во работните процеси.

Софтверските пакети се всушност системи кои помагаат во објавувањето, складирањето, индексирањето и превземањето на документи. Големиот обем на документи со кои една организација треба да се справи ги прави корисни и во некои случаи дури и задолжителни. Се работи за моќни компјутерски системи, опремени со софтвер кој поддржува одредена дејност, а опремата е прилагодена на секој вид на комуникација, следејќи го зајакнувањето на економскиот потенцијал и вкупната образовна структура. Начинот на кој што вашата организација управува и ги следи своите електронски документи е менаџмент со документи.

Можеме да го дефинираме менаџментот со документи како софтвер кој ги контролира и организира документите низ целата организација. Вклучува документирање и задржување на содржини, работниот тек, складирање на документи, излезните системи, како и системи за пронаоѓање информации. Менаџментот со документите е една од технологиите за менаџирање со содржини, а не сето тоа одамна беше достапно исклучиво на самостојна основа, како што е снимање, обработка и архивирањето на документацијата. Со помош на интернет пребарувачите како што се: google chrome, mozilla firefox,

internet explorer и други, системот оперира и ни овозможува опис, менување и давање на документите, додавање и менаџирање и секоја дејност која ни е потребна и ни ја олеснува работата и овозможува во било кое време и од било кое место да може да се пристапи кон своите документи. Знаеме дека документите во хартиена форма се сеуште се најважен извор на информации во фирмите. Барањето и добивањето на податоци од така архивирани документи е доста тешка работа која одзема многу време, потоа, повеќето фирми издаваат и примаат голем број на документи кои потоа ги уредуваат, менуваат и архивираат во повеќе варијанти. Дистрибуцијата на документите на кои се троши многу време и хартија исто така претставува тешкотија, а при тоа не постои надзор над локацијата и важноста на документот.

Современото работење подразбира поголем број на документи. Последните статистички податоци покажуваат дека на годишно ниво, бројот на документи се дуплира, а секој вработен губи најмалку два часа дневно, поради несоодветни или неажурирани документи, и дека секој четринаести документ се губи. Инвестирањето во софтверски пакет за менаџирање со документи може да се исплати веќе во првите шест месеци од користењето. Трошоците за работа со документација во компанијата значително се намалуваат, процесите се оптимизираат, просториите користени за сместување архиви се ослободуваат, заштедуваат време на изнаоѓање документи, им недостига загубата, а тековната верзија секогаш се наоѓа на вистинското место во вистинско време.

Ваквиот начин на работа овозможува:

1. Процес на работа со документите;
2. Архивирање на електронската пошта;
3. Скенирање во пакет;
4. Безбедност на документите;
5. Автоматски збир на излезните документи од информацискиот систем;
6. Складирање на сигурносен медиум во случај на откажување на системот;
7. Складирање на документи;
8. Пријавување / одјавување;
9. Симултано уредување;
10. Прилагодувања за приватност;
11. Пребарување и да пронаоѓање;
12. Контрола на верзијата на систем;
13. Класификација;
14. Тек на ревизијата на документите;
15. Белешки за документите.

ФУНКЦИИ НА СОФТЕРСКИОТ ПАКЕТ

Како функционира софтверскиот пакет:

Прво и неопходно е темелна инфраструктура, односно потребен е сервер и компјутерска поддршка сите поврзани со мрежа, кои не меѓусебно зависни или од мрежниот оперативен систем, посебно функционирање, кои дури и нема потреба да се наоѓаат на иста локација. Кога првиот услов е исполнет системот може да функционира и тоа:

Креирање на документи - користи алатки за креирање на документи (кај некои податоците можат да се внесат само во посебна форма), тие собираат метаподатоци;

Проток на документите - каде со помош на алатки се бара што подобро решение за патот на документот и се врши контрола на време, обработката, корисниците и се друго како фактор што влијае врз процесот на обработка на документите.

Сместување на документацијата- оваа функција се врши со помош на дата база (база на податоци), која дозволува пребарување и повторно сместување на новите податоци преку механизам за пребарување.

Библиотечна услуга – комплетна контрола на документите вклучувајќи и заштита;

Презентациско – дистрибуционен сервис. Преку таа функција се прикажуваат документите односно во кои се форми можат да се прикажат, во кои се форми можат да бидат достапни (Word, PDF, CD –rom)

КАРАКТЕРИСТИКИ НА СОФТВЕРСКИТЕ ПАКЕТИ

Софтверските пакети служат за управување со документи во рамките на една или повеќе компании и нуди леснотија и брзина во работата.

- Лесно пронаоѓање на документи
- Целосно пребарување на текст - по име на документ, опис или содржина на збор во документот, мета податоци;
- Лесно за распоредување и користење на документацијата;
- Брза имплементација на системот во различни делови на компанијата;
- Релативно брза обука на вработените.
- Високо ниво на анти-хакерска безбедност
- Обезбедување на заштита од надворешни и внатрешните ризици по највисок стандард;
- Лесна администрација на кориснички права;
- Одржување на комплетна историја во системот (логови);
- Ефективно и лесно менаџирање со стари и нови верзии на документи.

Софтверските пакети ни овозможуваат:

- Подобра бизнис транспарентност;
- Складирање и безбедно зачувување на интелектуалниот капитал на организацијата;
- Заштеда на време, труд, намалено копирање, печатење и складирање на документи;
- Поголема флексибилност во работа;
- Полесна работа меѓу вработените, менаџментот, странките и партнерите;
- Побрза услуга и подобар квалитет на работата.

Достапност:

- За време од само неколку секунди пребарување и преглед на секој документ;
- Полесна соработка со тимот, нова ефикасност, продуктивност, регулација;
- На организацијата е само да ги систематизира документи и пристапите од лаптоп, телефон, таблет, на која било локација.

Функционални карактеристики на софтверските пакети:

- OCR (идентификување на текст од PDF датотеки на скенирани документи);
- Пребарување според насловот на документот, опис или содржина на збор во документ;
- Категоризација и класификација;
- Безбедност на документи;
- Автоматски скенирајте документи од скенер, факс, е-пошта;
- Интеграција со Microsoft Office;
- Автоматско препознавање на тип на документ;
- Контрола на верзијата на документот - лесно се префрлате на претходни или нови верзии на документи;
- Автоматизација на животниот циклус на еден документ;
- Лесна трансформација на документите во PDF формат;
- Доделување и извршување на задачите поврзани со вработените поврзани со документи;
- Известувања на вработените за дојдовните документи преку е-пошта;
- Дигитално потпишување на документи;
- Лесен пристап до документи;
- Споделување на датотеки;
- Дискусии поврзани со документи и папки;
- Бекап на своите компјутери, таблети, телефони.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Во овој труд е направено истражување во кое беа опфатени македонски фирми, повеќегодишни корисници на софтверски пакети. Анализа на исказите беше направена со помош на SWOT анализа како би добиле информации за предностите, слабостите, можностите и заканите кои и се познати на организацијата но и од страна на надворешното опкружување.

Софтверски пакети: SoundLink PRO, MEAN, CSBets и др.

РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предности

Големата стабилност на софтверот, професионалноста и сигурноста во работењето.

Слабости

Превисоката цена на софтверските пакети

Обемноста која ги збунува корисниците

Сложената структура и поделба

Можности

Можност за постојано надградување на верзиите

Спојување со други развивачи на софтвер за подобрување на функционалноста

Корисниците можат лесно да соработуваат и комуницираат

Закани

Нелојална конкуренција која продава софтвер со лош квалитет и ниска цена

Отпор кон промените од страна на вработените кон „нови“ начини на работа

ЗАКЛУЧОК

- Прилагодување на својот систем на управување со документацијата;
- Нови начини со кои се овозможува брз развој на информатичката технологија и
- Усвојување на стандардите во разните области на работењето.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Dorfman P. (2001) The Accidental Knowledge Manager - Knowledge Management.
2. Minnesota Historical Society, (2012) State Archives Department. Trustworthy Information Systems Handbook.
3. Thomas H. (2010) "Knowledge Management Case Study: Knowledge Management at Hewlett-Packard"
4. Thomas H., David W. De Long and Michael C. Beers. (2009) "Successful Knowledge Management Projects." Sloan Management Review.

ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ

5. <http://www.fikt.uklo.edu.mk/assets/uploads/2015/08/DMS-konecna-verzija.pdf>
6. https://www.tutorialspoint.com/software_engineering/software_project_management.htm
7. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1331677X.2009.11517393>

ANALIZA UPOTREBE IKT U ORGANIZACIJAMA U REPUBLICI SRBIJI

Dejan Ilić,

Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
dejan.ilic@fppsp.edu.rs,

Maja Anđelković,

Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
maja.andjelkovic@fppsp.edu.rs

Radoje Cvejić,

Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
radoje.cvejic@fppsp.edu.rs

УДК/UDC: 334.72:004(497.11)

APSTRAKT

Eksponecijalni rast potpuno novih vidova, kao i intenzivniji razvoj postojećih rešenja uz sve snažniji transformacioni uticaj Informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT) u pravcu digitalizacije poslovanja, ali i promene ponašanja kupaca, klijenata i potrošača, uslovio je da veliki broj autora u oblasti ekonomije, menadžmenta i informacionih tehnologija, „Novu (savremenu) ekonomiju“, sve češće nazivaju „Digitalna ekonomija“.

Digitalizacija poslovnih procesa je trend koji utiče gotovo na sve segmente života ljudi, ali i na transformaciju poslovanja, kao i na transformaciju načina funkcionisanja nacionalne, ali i globalne ekonomije. Digitalizacija poslovnih procesa, kao i uvođenje sve većeg broja inovacija zasnovanih na navedenim tehnologijama, postalo je jedno od najmoćnijih oružja u kreiranju superiorne prednosti organizacija, ali i nacionalnih ekonomija u odnosu na relevantnu konkurenciju. Republika Srbija, u poslednjem vremenskom periodu, uložila je značajne napore da kroz širu primenu IKT i procese digitalizacije unapredi poslovni ambijent i pomogne domaćim organizacijama da dostignu održivu konkurentnu prednost na sve intenzivnijem globalnom tržištu.

Gore navedeni trendovi, u najvećoj meri su i inicirali da se posebna pažnja u navedenom radu usmeri upravo na analizu osnovnih determinanti, sadašnjih, ali i budućih pravaca i preporuka za unapređenje primene IKT u savremenom poslovanju, a naročito u okviru organizacija u Republici Srbiji.

Ključne reči: *Informacione-komunikacione tehnologije (IKT), Inovacije, Digitalna ekonomija, Digitalizacija, Veštačka inteligencija (Ai)*

ANALYSIS OF THE USAGE OF ICT IN ORGANIZATIONS IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Dejan Ilic,

*Faculty of information technologies and engineering, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia,
dejan.ilic@fppsp.edu.rs*

Maja Andjelkovic,

*Faculty of information technologies and engineering, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia,
maja.andjelkovic@fppsp.edu.rs*

Radoje Cvejic,

*Faculty of information technologies and engineering, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia,
radoje.cvejic@fppsp.edu.rs*

ABSTRACT

Exponential growth of completely new types, as well as more intensive development of existing solutions with the increasing transformational influence of Information and Communication Technologies (ICT) oriented in the direction of digitalization of business operations, as well as transforming the behavior of customers, clients and consumers, has initiated an increasing number of authors in the field of economics, management and information technologies, instead the term "New (modern) economy", **to increasingly use the new term, "Digital Economy"**.

Digitalization of business processes is a trend that affects almost all segments of people's lives, as well as the business transformation and also, the way of functioning of the national, and the global economy. Digitalization of business as well as the introduction of an increasing number of innovations based on these technologies has become one of the most powerful weapons in creating superior advantages of organizations and national economies in relation to relevant competition. Republic of Serbia, in the last period of time, has made significant efforts through the wider application of ICTs and digitization processes to improve the business environment and help domestic organizations to achieve a sustainable competitive advantage in an increasingly intensive global market.

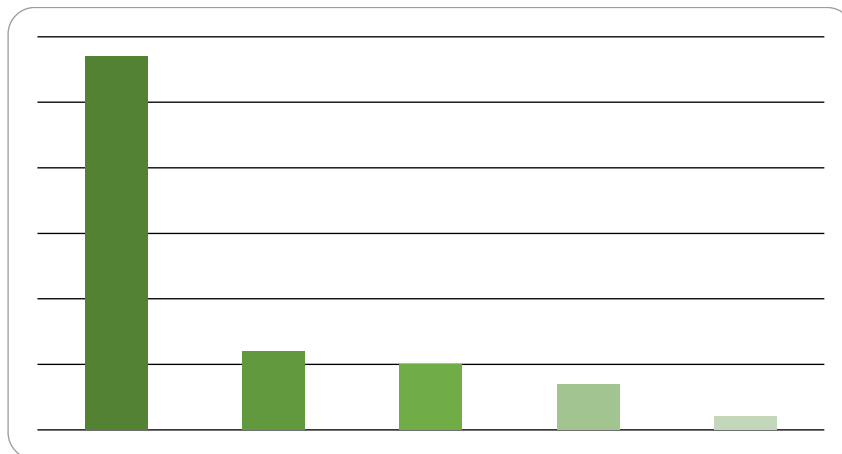
The all above mentioned trends have caused that special attention in this work is paid to the analysis of basic determinants, current and future directions and recommendations for the improvement of the application of ICT in the contemporary business, especially in organizations in the Republic of Serbia.

Keywords: *Information and Communication Technologies (ICT), Innovation, Digital Economy, Digitization, Artificial Intelligence (Ai)*

UVOD

Nove tehnologije a prvenstveno razvoj i šira primena Informacionih komunikacionih tehnologija (IKT), u velikoj meri predstavljaju glavne inicijatore transformacije globalne ekonomije, u kako smo već naveli, „Digitalnu ekonomiju“ (engl Digital Economy). IKT predstavljaju jednu od osnova ubrzanog razvoja i „digitalizacije poslovanja“, ali i „digitalizacije“ i promene životnog stila i ponašanja ljudi, prilikom kupovine, realizacije brojnih aktivnosti, kao i u domenu formalne, ali i neformalne komunikacije i to na relacijama poput „organizacija-potrošač“ (B2C, engl. Business to Consumer), „organizacija-organizacija“ (B2B, engl. Business to Business) i/ili između „potrošač-potrošač (C2C, engl. Consumer to Consumer). Digitalizacija poslovanja, veća dostupnost, simplifikacija upotrebe IKT, ali i unapređenje globalnog nivoa digitalne pismenosti ljudi, pored brojnih mogućnosti, pruža i mogućnost jednostave i brze pretrage na internetu uz prikupljanje povratnih informacija, u gotovo realnom vremenu, po brojnim kriterijuma poput cena, akcijskih artikala ili dodatne usluge. Takođe, trend šire upotrebe IKT na relaciji B2B ili B2C, unapređuje mogućnost elektronskog plaćanja, a u poslednje vreme otvara veće mogućnosti plaćanja digitalnim (kripto) valutama (engl. Cryptocurrencies), poput Bitkoina, (engl. Bitcoin) Eterijuma (engl. Ethereum), Lajtkoina (engl. Litecoin) i drugih i to bez neposrednog fizičkog kontakta.

Navedeni trendovi su još više ubrzali i na određeni način dodatno uslovili organizacije da pored fokusa na unapređenje prihoda i profita, intenzivnije implementiraju poslovni pristup koji u centar održivog razvoja i poslovanja organizacije, stavlja zadovoljstvo potrošača (engl. Customer Centric). U prilog navedenom, prikazani su rezultati istraživanja koje je sproveo PwC o značaju primene IKT u poslovanju modernih organizacija, a koji su publikovani u PwC godišnjem izveštaju pod nazivom: "2017 Global Digital IQ Survey: 10th Edition" (Ilić, 2018, str. 226-227). Prikaz dobijenih odgovora u navedenom istraživanju na pitanje: „Koju vrednost organizacija očekuje da kreira i isporuči rastom investicija u razvoj IKT?“, odnose se na 2016. godinu i sublimirano su prikazani na grafikonu br. 1.



Grafikon 1. Unapređenje poslovnih performansi posmatrano po različitim kriterijumima usled unapređenja investicija i šire primene IKT u poslovanju organizacija.
Izvor: PwC (2017), Global Digital IQ Survey: 10th Edition, na mreži.

Rezultati sprovedenog istraživanja, prikazani na grafikonu br. 1, dodatno ukazuju na osnovne motive ubrzanog razvoja i šire primene IKT u savremenom poslovanju. Međutim, pre nego što se pređe na detaljniju analizu upotrebe IKT u organizacijama, a posebno u okviru poslovanja organizacija osnovanih na teritoriji Republike Srbije, potrebno je bliže determinisati pojam IKT, koji u svojoj osnovi predstavlja fuziju različitih tehnologija.

Informaciono komunikacione tehnologije (IKT), odnosno (engl. Information and communications technology), obuhvataju skup tehnologija koje se upotrebljavaju u pravcu uspešne manipulacije informacijama i procesom komunikacije (Krstić, 2011, str.121-129). IKT (sa organizacionog aspekta) predstavljaju skup tehnologija koje zajedno čine jedinstveni "digitalni nervni sistem organizacije" sačinjen od kombinacije sledećih elemenata (Brkić-Stojanović & Simić, 2014, str.250): hardvera, aplikativnih softvera, zajedničke računarske mreže (Internet), telekomunikacija i digitalnih procesa i to sve sa ciljem podizanja spremnosti i kapaciteta organizacija za efikasnije reagovanje na tržišne izazove (Brkić-Stojanović & Simić, 2014, str.250). Trend ubrzane primene IKT i transformacije dosadašnjeg načina poslovanja u digitalni način, sve više će se nastaviti a organizacije će sve više zauzimati formu takozvanih „virtuelnih organizacija“, naročito usled intenzivnijeg razvoja i šire primene novih tehnologija poput i Internet stvari (IoT) i Veštačke inteligencije (Ai).

METOD ANALIZE

Usled velike kompleksnosti i interdisciplinarnosti pojma, ali i transformacionog uticaja IKT na globalno poslovanje organizacija, na jednoj strani, kao i usled limitiranosti resursa autora navedenog rada, na drugoj strani, dobijeni rezultati i preporuke dalje u tekstu, izvedeni su i prikazani na osnovu analize sekundarnih podataka.

Danas, više nego ikada u prethodnom periodu, istraživačima, analitičarima i naučnim radnicima, jednostavno i lako su dostupne velike količine ranije prikupljenih i arhiviranih podataka koje je moguće upotrebiti i koristiti za sprovođenje daljih istraživanja (Johnston, 2014). Upravo navedene okolnosti su u najvećoj meri i rezultirale

rastućim značajem primene analize sekundarnih podataka (engl. Secondary Data Analyzis). Analiza sekundarnih podataka predstavlja analizu podataka koje je prikupio i prezentovao „neko drugi“ sa različitom primarnom svrhom (Johnston, 2014). Sam pojam sekundarni podaci obuhvata podatke koji su prikupljeni u okviru ranije sprovedenih istraživačkih projekata sa različitim ciljevima i potrebama, a koji su publikovani i dostupni u različitim formama, poput vladinih izveštaja, godišnjih izveštaja organizacija ili u okviru udžbenika, naučnih i stručnih radova, kao i drugih vidova publikacija i tekstova u štampanoj ili digitalnoj formi (Johnston, 2014; Stanković, 2014).

U konkretnom slučaju, odnosno u navedenom radu, pored upotrebe sekundarnih podataka prikupljenih iz različitih renomiranih naučnih i stručnih izvora svetskih i domaćih institucija i autora, rezultati, preporuke i zaključci, izvedeni su i prikazani, prvenstveno na osnovu analize sekundarnih podataka koje je primarno objavio Rebulički zavod za statistiku Republike Srbije (RZS), u okviru svog izveštaja pod nazivom „Upotreba Informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji u 2017. godini“ (RZS, 2017). Rebulički zavod za statistiku, Republike Srbije (RZS), tokom 2017. godine je realizovao istraživanje po metodologiji Evrostata, na uzorku od 1655 preduzeća (organizacija), sa deset i više zaposlenih, na teritoriji Republike Srbije (izuzev AP Kosova i Metohije). Istraživanje je realizovano telefonskim anketiranjem na uzorku stratifikovanom po veličini i delatnosti (RZS, 2017, str.3) i to sa osnovnim ciljem da se analizom primarno prikupljenih podataka što preciznije determiniše realno stanje i nivo upotrebe IKT u Republici Srbiji, ali i da publikovani rezultati posluže kao platforma za sprovođenje daljih analiza u pravcu razvoja navedene oblasti.

REZULTATI ANALIZE

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja, a kako je i prikazano u tabeli br. 1, može se konstatovati da je maksimalan broj anketiranih preduzeća (100%), tokom 2017. godine, koristilo računar u poslovanju. Takođe, pozitivane pokazatelje, predstavljaju odgovori na osnovu kojih su dobijeni sledeći rezultati i to, da je u istom periodu, čak 99% od ukupnog broja anketiranih preduzeća, navelo da poseduje Internet priključak, kao i da od ukupnog broja preduzeća koja su odgovorila da poseduju Internet priključak, čak 80,4% je odgovorilo da poseduje sopstveni Web sajt. Relativno pozitivan pokazatelj predstavlja i rast broja preduzeća koje poseduju sopstveni Web sajt, (iako je u 2017, zabeležen blagi pad od 0,4% u odnosu na 2016. godinu), jer je ostvaren skok od 5,2%, sa početnih 75,2% u 2015. godini na nivo od 80,4%, koliko je i iznosio u 2017 godini, kako je takođe prikazano u tabeli br. 1.

Tabela 1. Prikaz dela rezultata sprovedenog istraživanja o upotrebi IKT u preduzećima u Republici Srbiji, posmatrano u periodu od 2015-2017.godine.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA (Određena grupa pitanja i rezultata sprovedenog istraživanja u periodu 2015-2017. godine)			
Pitanja koja su postavljena organizacijama tokom anketiranja.	Procenat ispitanika koji je pozitivno odgovorio na postavljeno pitanje.		
	2015 god.	2016 god.	2017 god.
Da li vaše preduzeće koristi računar u poslovanju?	100,0%	99,8%	100,0%
Da li vaše preduzeće poseduje pristup Internetu?	99,1%	99,8	99,0%
Da li vaše preduzeće ima sopstveni Web sajt ?	(Odgovori se odnose na preduzeća koja su odgovorila da poseduju Internet priključak).		
	75,2%	80,8%	80,4%

Izvor: prilagođeno na osnovu, RZS - Republički zavod za statistiku Republike Srbije, (2017). Upotreba Informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji u 2017. godini, Beograd, na mreži, (datum pristupa 09.09.2018).

Nakon analize rezultata prikazanih u tabeli br. 1, potrebno je nastaviti sa analizom rezultata dobijenih na osnovu odgovora anketiranih preduzeća koja su pozitivno odgovorila na sledeće pitanje u istraživanju i to „da li vaše preduzeće poseduju sopstveni Web sajt“, a čiji su odgovori sublimirano prikazani u tabeli br. 2. Dobijeni rezultati na osnovu odgovora anketiranih preduzeća prikazanih u tabeli br. 2, pored navedenog, odnose se i na odgovore o setu pitanja o dodatnim mogućnostima koje preduzeća pružaju posredstvom sopstvenog Web sajta.

Tabela 2. Prikaz dela rezultata sprovedenog istraživanja o upotrebi IKT u preduzećima u Republici Srbiji u 2017.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA (Određena grupa pitanja i rezultata sprovedenog istraživanja koja se odnose na 2017. godinu)	
Pitanja koja su postavljena organizacijama tokom anketiranja.	Procenat ispitanika koji je pozitivno odgovorio na postavljeno pitanje.
Da li vaše preduzeće pruža sledeće usluge putem Web sajta?	(Odgovor se odnosi na preduzeća koja su odgovorila da poseduju Web sajt)
Pružanje informacija na Web sajtu o sopstvenim proizvodima, uslugama i cenama.	93,0%
Pružanje mogućnosti potrošačima da kreiraju komentare i sugestije o proizvodima i uslugama preduzeća na sopstvenom Web sajtu.	73,4%
Linkovi ka profilima preduzeća na društvenim mrežama putem sopstvenog Web sajta.	43,8%
Mogućnost internet („on-line“) porudžbine ili rezervacije proizvoda i usluga preko Web sajta preduzeća.	18,7%
Opcija praćenja statusa porudžbine.	10,4%

Izvor: prilagođeno na osnovu, RZS - Republički zavod za statistiku Republike Srbije, (2017). Upotreba Informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji u 2017. godini, Beograd, na mreži, (datum pristupa 09.09.2018) / Ilić, D.,(2018). Savremene tehnologije i novi koncepti menadžmenta, FITI, Beograd, str.228-231. Rezultati dobijeni na osnovu odgovora anketiranih preduzeća o dodatnim mogućnostima koje pružaju korisnicima i potrošačima, posredstvom sopstvenog Web sajta, poput: dodatnih informacija o proizvodima, uslugama i cenama preduzeća (93% od ukupnog broja anketiranih preduzeća je odgovorilo da nudi navedene opcije) i opcije kreiranja predloga i sugestija putem Web sajta preduzeća (73,4% od ukupnog broja anketiranih preduzeća je odgovorilo pozitivno), su na prilično zadovoljavajućem nivou. Međutim, ukoliko dalje nastavimo sa analizom dobijenih odgovora u tabeli 2, i to da od ukupnog broja anketiranih preduzeća koja poseduju Web sajt, 43,8% ima kreirane linkove koji vode ka profilima preduzeća na društvenim mrežama, 18,7% nudi mogućnost „on-line“ porudžbine ili rezervacije proizvoda i usluga posredstvom sopstvenog Web sajta, dok

svoga 10,4% nudi mogućnost praćenja statusa porudžbine, može se konstatovati da situacija po navedenim parametrima i nije baš pozitivna (RZS, 2017, str. 74; Ilić, 2018, str.228-231). Naročito negativane pokazatelje predstavljaju i sledeći rezultati i to: tokom 2016. godine, svega 23,8% preduzeća, primalo je porudžbine preko Interneta (izuzimajući porudžbine putem elektronske pošte)¹⁶, a tokom 2017. godine, svega 18,7% preduzeća je nudilo opciju internet („on-line“) porudžbine ili rezervacije proizvoda i usluga preko sopstvenog Web sajta (RZS, 2017, str. 74-75).

Ukoliko prethodno navedene konstatacije dodatno potkrepimo analizom rezultata dobijenih na osnovu odgovora u sprovedenom istraživanju, a prikazanih u sledećim tabelama, moguće je konstatovati sledeće: sve što su anketiranim preduzećima postavljana sofisticiranija pitanja, tako je i pozitivna slika sa početka analize o upotrebi IKT u Republici Srbiji, drastično počela da bleđi. Međutim, pre nastavka analize rezultata i zaključaka, neophodno je prikazati naredna dva seta dobijenih rezulta u sledeće dve tabele (tabela br. 3 i tabela br. 4).

Tabela 3. Prikaz dela rezultata sprovedenog istraživanja o upotrebi IKT u preduzećima u Republici Srbiji u 2017.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA (Određena grupa pitanja i rezultata sprovedenog istraživanja koja se odnose na 2017. godinu)	
Pitanja koja su postavljena organizacijama tokom anketiranja.	Procenat ispitanika koji je pozitivno odgovorio na postavljeno pitanje.
Da li vaše preduzeće zapošljava IKT stručnjake?	23,0%
Da li vaša organizacija plaća usluge (cloud) servisa?	9,3%
Da li vaša organizacija koristi softversku CRM ¹⁷ aplikaciju u cilju unapređenja odnosa sa potrošačima, kupcima i klijentima?	12,8%

Izvor: prilagođeno na osnovu, RZS - Republički zavod za statistiku Republike Srbije, (2017). Upotreba Informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji u 2017 u godini, Beograd, na mreži, (datum pristupa 09.09.2018) / Ilić, D.,(2018). Savremene tehnologije i novi koncepti menadžmenta, FITI, Beograd, str.228-231.

Tabela 4. Prikaz dela rezultata sprovedenog istraživanja o upotrebi IKT u preduzećima u Republici Srbiji u 2017.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA (Određena grupa pitanja i rezultata sprovedenog istraživanja koja se odnose na 2017. godinu)	
Pitanja koja su postavljena organizacijama tokom anketiranja.	Procenat ispitanika koji je pozitivno odgovorio na postavljeno pitanje.
Da li vaše preduzeće u poslovne svrhe upotrebljava neke od društvenih medija?	
Društvene mreže (Facebook, LinkedIn)	35,7%
Multimedijalne platforme za razmenu sadržaja (Youtube, Flickr)	14,6%
Blog organizacija (Twitter)	9,5%
Wikipedia	6,8%

Izvor: prilagođeno na osnovu, RZS, (2017). Upotreba Informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji u 2017. u godini, Beograd, na mreži, (datum pristupa 09.09.2018) / Ilić, D.,(2018). Savremene tehnologije i novi koncepti menadžmenta, FITI, Beograd, str.228-231.

Kao što je i prikazano u tabeli br. 3, tokom 2017. godine u Republici Srbiji, od ukupnog broja anketiranih preduzeća, svega 23% je odgovorilo da zapošljava IKT stručnjake; 9,3% da plaća usluge kloud (engl. cloud)

¹⁶U okviru izveštaja republičkog zavoda za statistiku o upotrebi Informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji za 2017. godinu, rezultati dobijeni na osnovu odgovora anketiranih organizacija po navedenom parametru, odnosila su se isključivo na 2016. godinu.

¹⁷ Upravljanje odnosima sa potrošačima (engl. Customer/Client Relationship Management – CRM)

servisa; a 12,8% da koristi softversku CRM aplikaciju u cilju unapređenja odnosa sa potrošačima, kupcima i klijentima (RZS, 2017, str. 80). U tabeli br. 4, prikazani su rezultati sprovedenog istraživanja, a koji se odnose na upotrebu društvenih mreža u poslovne svrhe. U tabeli br. 4, struktura rezultata je prikazana na sledeći način: od ukupnog broja anketiranih preduzeća 35,7% je odgovorilo da upotrebljava društvene mreže (Facebook, LinkedIn); 14,6% multimedijalne platforme za razmenu sadržaja (Youtube, Flickr); 9,5% Blog organizacija (Twitter), a svega 6,8% da upotrebljava Wikipediju (RZS, 2017, str. 66-78; Ilić, 2018, str. 228-231). Navedeni rezultati u tabeli br. 3 i tabeli br. 4, dodatno ukazuju na neophodnost unapređenja određenih aktivnosti i upotrebe novih tehnoloških rešenja u oblasti primene IKT u poslovanju preduzeća u Republici Srbiji, što nas i dovodi do poslednjeg poglavlja, odnosno do zaključnih razmatranja i preporuka.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Trend rasta investicija u razvoj, širu i intenzivniju primenu IKT u poslovanju organizacija (preduzeća), ali i u razvoj inovacija i novih proizvoda i usluga zasnovanih na navedenim tehnologijama, posmatrano na globalnom nivou, više je nego evidentan. U skladu sa projekcijama koja ukazuju na dalji rast investicija u navedenu oblast, svedoče brojni rezultati različitih sprovedenih istraživanja, analiza i projekcija. Upravo kao reprezentativan primer projekcije rasta investicija u oblast razvoja i intenzivnije primene IKT u poslovanju, navodi se projekcija koju je publikovao Gartner u prvom kvartalu 2018. godine, a koja projektuje rast ulaganja u IT oblast od 6,2% do kraja 2018. godine i stopu rasta ulaganja od 3% na godišnjem nivou, do kraja 2022. godine, (Gartner, 2018). U strukturi navedenih ulaganja, projekcije koju je prezentovao Gartner, najveći obim investicija je projektovan u razvoj IT & komunikacionih usluga (Gartner, 2018).

U skladu sa navedenim globalnim projekcijama, preporuka za dalji razvoj primene IKT u poslovanja organizacija na teritoriji Republike Srbije, svakako predstavlja rast investicija u navedenu oblast i to sa aspekta daljeg razvoja hardversko-softverskih rešenja, ali i sa aspekta kreiranja bližih odnosa sa potrošačima i ostalim stakeholderima. Rezultati dobijeni na osnovu prikupljenih odgovora u okviru istraživanja koje je sproveo republički zavod za statistiku pod nazivom „Upotreba Informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji u 2017. godini“ ukazuju na neophodnost daljih investicija u navedenu oblast. Pored toga, što su određeni inicijalni rezultati u navedenom istraživanju pozitivni, veliki broj parametara i rezultata u navedenom istraživanju ipak ukazuje na neophodnost daljih investicija, ali i neophodnost značajne transformacije poslovne prakse u oblasti primene IKT u poslovanju u preduzeća (organizacija) u Republici Srbiji. Rezultati poput 43,8% od ukupnog broja anketiranih preduzeća koja poseduju Web sajt ima kreirane linkove koji vode ka profilima preduzeća na društvenim mrežama, 18,7% ima opciju „on-line“ porudžbine ili rezervacije proizvoda i usluga posredstvom sopstvenog Web sajta, 9,3% plaća usluge (engl. cloud) servisa; a svega 12,8% koristi softversku CRM aplikaciju u cilju unapređenja odnosa sa potrošačima, ukazuju na neophodnost daljih investicija, ali i na neophodnost transformacije poslovne prakse u pravcu intenziviranja odnosa sa potrošačima posredstvom društvenih mreža kao i veći nivo primene CRM softverskih aplikacija uz podizanje nivoa angažovanja stručnog kadra iz oblasti IKT, bilo da se angažuju po principu ugovora o stalnom radnom odnosu ili po principu „outsourcing“ usluga.

Posebna preporuka, u pravcu daljeg razvoja upotrebe IKT u poslovanju organizacija na teritoriji Republike Srbije, pored veće uključenosti u procese e-trgovine, veće primene softverskih CRM aplikacija i intenzivnije eksploatacije društvenih (socijalnih) platformi u poslovanju, poput društvenih mreža (engl. Facebook, LinkedIn) i multimedijalnih platformi za razmenu sadržaja (engl. Youtube, Flickr), bila bi usmerena u pravcu uvođenja i šire primene Veštačke inteligencije (Ai) poput IBM Watson Analytics i to ne samo prilikom strateškog odlučivanja, već i u segmentu donošenja odluka na operativnom nivou. Upotreba Veštačke inteligencije u različitim oblastima digitalne ekonomije, a naročito u okviru CRM koncepta, kao i u okviru donošenja odluka zasnovanih na zaključcima na osnovu obrade strukturiranih, ali i nestruktuiranih podataka, u velikoj meri bi unapredilo održivu konkurentsku prednost domaćih organizacija u sve intenzivnijem ratu sa globalnom konkurencijom.

LITERATURA

1. Brkić-Stojanović, B., Simić, D. Internet in marketing Communications, ANTIM 2014, 4th International Conference, Application of New Technologies in Management, University Union-Nikola Tesla, Faculty for Strategic and Operational Management and Faculty of Business Studies and Law, 24-26th April, Belgrade, Serbia, Proceedings Vol.1. pp. 249-254.
2. Gartner, (2018), Gartner Worldwide IT Spending Forecast, na mreži: <https://www.gartner.com/technology/research/it-spending-forecast/> (datum pristupa 15.09.2018).
3. Ilić, D. (2018). Savremene tehnologije i novi koncepti menadžmenta, FITI, Beograd.
4. Johnston, M. (2014). Secondary Data Analysis: A Method of Which the Time has Come, ResearchGate, na mreži: <https://www.researchgate.net/publication/294718657/download> (datum pristupa 10.09.2018).
5. Krstić, M. (2011). Upravljanje inovacijama, PEP, Beograd.
6. PwC, (2017), izveštaj pod nazivom "2017 Global Digital IQ Survey: 10th Edition", na mreži: <https://www.pwc.com/sk/en/publikacije/assets/2017/pwc-digital-iq-report.pdf> (datum pristupa 09.06.2018).
7. RZS, Republički zavod za statistiku Republike Srbije, (2017), Upotreba Informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji u 2017. godini, Beograd, na mreži: <http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/G2017/pdf/G20176006.pdf> (datum pristupa 9.09.2018).
8. Stanković, R. (2014). Metodologija naučnog istraživanja, predavanje, Ekonomski fakultet, Beograd, na mreži: <http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/MNI-2014-CAS01.pdf> (datum pristupa 10.09.2018).

ПРИМЕНЛИВОСТ И ЗНАЧЕЊЕ НА Е-HRM КОНЦЕПТОТ ВО УСЛОВИ НА СОВРЕМЕНО ОРГАНИЗАЦИСКО РАБОТЕЊЕ

Благуна Шишковска, магистрант,

Унив. Св. Климент Охридски - Битола, Факултет за Информатички и комуникациски технологии, Партизанска
б.б (комплекс касарни), 7000 Битола,
blagunash@gmail.com

Проф.д-р Драган Груески,

Унив. Св. Климент Охридски - Битола, Факултет за Информатички и комуникациски технологии, Партизанска
б.б (комплекс касарни), 7000 Битола
asprebt2@gmail.com

УДК/UDC: 005.96:004.738.5

АПСТРАКТ

Брзиот развој на интернетот во текот на последната деценија, го зголеми интензитетот на спроведувањето и примената на електронското управување со човечки ресурси (e-HRM). Истражувањата за човечки ресурси укажуваат на тоа дека и бројот на организации кои применуваат e-HRM и длабочината на апликации во рамките на организациите постојано се зголемува. Целта на овој труд е да се обезбеди преглед на оваа литература кој може да го подобри разбирањето на e-HRM, но и да се направи реална проценка за тоа каде е возможна неговата примена, а каде едноставно не е возможно да се замени традиционалниот директен начин на управување со човечки ресурси.

e-HRM е релативно нов термин за ИТ поддржан МЧР, односно управување со човечките ресурси преку употреба на новите технологии. e-HRM е ново поле на технологија која е широко распространета во организациите од целиот свет. Таа има за цел трансформирање на функциите за човечки ресурси во пофлексибилни и поефикасни. Во ова истражување е направен обид да се доловат промените кои ги направи технологијата низ текот на годините во секторот за управување со човечки ресурси, како и преку истражување да се добие слика за тоа колку тие промени им се блиски на менаџерите и вработените во организациите и колку тие се спремни и сакаат да ги прифатат и совладаат како нов начин на работа.

Клучни зборови: e-HRM, електронско управување со човечки ресурси, HRIS

APPLICABILITY AND IMPORTANCE OF E-HRM CONCEPT IN TERMS OF MODERN ORGANIZATIONAL OPERATIONS

Blaguna Shishkovska, master candidate,
Univ. St. Kliment of Ohrid, Bitola, Faculty of Information and communication technologies
blagunash@gmail.com

Prof. Dragan Grueski Ph.D.,
Univ. St. Kliment of Ohrid, Bitola, Faculty of Information and communication technologies
asprebt2@gmail.com

ABSTRACT

The rapid development of the Internet over the last decade, has increased the intensity of the implementation and application of the Electronic Human Resources Management (e-HRM). Researches of human resources indicate that the number of organizations that implement e-HRM and the depth of applications within organizations are increasing. The purpose of this paper is to provide an overview of the literature that may improve understanding of e-HRM, and to make a realistic view of where it is possible its use and where is not possible to replace the traditional direct way of human resource management - HRM.

E-HRM is a relatively new term for IT supported HRM or human resources through the use of web technology. E-HRM is an emerging field of technology that is widespread in organizations around the world. It aims at transforming the functions of human resources in a more flexible and efficient. This research will try to help them capture the changes made by technology over the years in the HRM sector and through research we get a picture of how these changes are close to managers and employees in organizations and how much they are willing and they want to accept and overcome as a new way of working.

Keywords: e-HRM, Electronic Human Resources Management, HRIS

ВОВЕД

Електронски менаџмент со човечки ресурси е прилично нова и растечка академска област. На почетокот во 1980-тите тој се применувал во МЧР функцијата за административни процеси, првенствено за обработка на платен список, а подоцна и компаниите го прошируваат обемот на апликации како што се управување со човечките ресурси, давање услуги, управување со перформансите и управувањето со платите. Сега апликациите за електронско управување со човечки ресурси се општо прифатени како дел од покомплицираните ERP системи.

Електронското управување со човечки ресурси го намалува административниот товар и ја подобрува точноста на резултатите и квалитетот на активностите во МЧР секторот. Важноста на Електронското управување со човечки ресурси, е во неговата способност да биде и ефективен во соодветно пополнување слободни работни места и ефикасен во бирање на најдобриот начин за употреба на ограничените ресурси.

E-HRM можат да бидат тесно дефинирани како административна поддршка на функциите на човечките ресурси во организациите со користење на интернет-технолојата.

Сепак оваа поврзаност на менаџментот со технолојата колку што носи бенефиции и придобивки толку може да биде и потешкотија и препрека во работењето. Не сите менаџери и вработени се спремни да го прифатат овој нов предизвик кој може да биде тежок за учење и прилагодување, посебно за постарите генерации на кои новата технолојата не им е толку блиска. Покрај тоа се поставува и прашањето колку организациите се спремни и се во можност да инвестираат во ваков новитет, бидејќи некои го сметаат за инвестиција но некои други на него гледаат само како голем трошок.

Сите овие прашања и дилеми во однос на познавањето, подготвеноста, можностите за проширување на опфатот на примена на новиот концепт и свеста за придобивките кои ги нуди беа поставени како

цели на истражувањето. Истото беше спроведено во неколку од водечки компании во Република Македонија (Витаминка Прилеп, Би-Милк Битола, Цементара Усје Скопје, НЛБ Тутунска Банка, Алкалоид Скопје, и др), со вкупен опфат од 46 испитаници – лица вработени во секторите, одделенијата за МЧР во компаниите.

ПОЈДОВНА ТЕОРИСКА РАМКА

Со свест за суштината и функциите на традиционалниот МЧР и прашањето кои си го поставивме како истражувачка парадигма: *“До каде реално е возможно да оди навлегувањето на ИТ во оваа област?”*, ние теориската разработка на истото ја базираваме врз основа на познатите тези на авторите ДеКензо и Робинс (David A. DeCenzo и Stephen P. Robbins), кои во десеттото издание од книгата *“Fundamentals of Human Resource Management”*, зборувајќи за функциите на МЧР се задржуваат на четири основни функции: Екипирање; Обука и развој; Мотивација; Одржување. Истото е доследно запазено и кај некои наши автори (Смилевски, Груевски, Смилевски), кои зборуваат за: Обезбедување, Развој, Активирање, Одржување. Значи се обидуваме реално да ги набљудуваме нештата свесно оградувајќи се во семоќноста на ИТ која се обидува да навлезе во една специфична област со деликатни функции кои неминовно бараат пред се личен хуман однос и пристап тешко заменлив со било која софтверска алатка. Впрочем, теориската анализа која ја спроведовме во текот на истражувањето, детално обработувајќи ги концептите на HRIS и е-HRM во многу не убедија во коректноста на нашето *“оградување”*. Уште повеќе, кога на тоа ќе се додадат и резултатите од нашето истражување сликата е сосема јасна дека сепак, некои сфери во работата со човечките ресурси секогаш ќе останат зависни од личниот - персонален однос на човек со човек.

Во однос на дефинирањето на клучните поими: HRIS и е-HRM ние од мноштвото определби ги извлековме следниве:

HRIS е софтвер или on-line решение што се користи за внесување на податоци, за следење податоци и барањата за информации потребни за управување со човечките ресурси во организацијата, пресметка на плати и книговодство работење. HRIS обично се нудат како база на податоци во секторот за човечки ресурсии е насочен кон зголемување на капацитетот на управување со човечките ресурси така што: Апсорбира нови и ветувачки технологии; Поедноставување на работата; Оптимизира прецизност, стабилност и веродостојност на податоците за работната сила; Поедноставување на распоредувањето и прибирањето на податоци; Податоци поврзани со компанијата, вклучувајќи прирачници, методи за евакуација од катастрофи и препораки за безбедност; Сеопфатна интеграција на платен список, во прилог на други системи за сметководство и финансиски софтвер; Следење на апликантите и администрација на нивните биографии [1, р. 10-13]

Во однос на концептот на е – HRM ги имавме во вид следниве определби:

9. Обработката и преносот на дигитализирани информации за човечки ресурси се нарекува електронски менаџмент на човечките ресурси. е-HRMе примената на ИТ за HR практики со што се овозможуваат лесни интеракции во рамките на организациите помеѓу вработените и работодавците. Тоа вклучува информации во врска со платите, лични податоци за вработените, управување со перформансите, обука, регрутирање и стратедиска ориентација. [3, р. 425]
10. е-HRMе употреба на ИКТ за да се обезбедат МЧР услуги во рамките на организациите кои вработуваат. Опфаќа е-регрутирање и е-учење, движејќи се кон останатите области на менаџмент со човечките ресурси да се воведат голема употреба на ИКТ. [4, р. 2]
11. е- HRM е начин на спроведување на стратегиите на човечките ресурси, политиките и практиките во организациите преку свесно насочена поддршка и / или со целосна употреба на ИКТ - Руел (Ruel, 2004).[5, р. 116]

Кога е во прашање односот помеѓу овие два клучни концепти и поими може да се каже дека постои фундаментална разлика помеѓу информациските системи за човечки ресурси и е-HRM. HRIS има

примена во одделот за човечки ресурси, каде што корисниците на оваа технологија во голема мера се професионалци со човечки ресурси кои го користат системот за подобрување на процесите во одделот за човечки ресурси, со цел подобрување на услугата за бизнисот. E-HRM, од друга страна, е насочен кон вработените и менаџментот. Авторите ја идентификуваат главната разлика помеѓу HRIS и e-HRM. HRIS се однесува на автоматизација на услугите за човечки ресурси и e-HRM обезбедува технолошка поддршка на информации во врска со услугите за човечки ресурси.

Со користење на HRIS, вработените во секторот за управување со човечки ресурси се ослободуваат од товарот кој им го дава административната евиденција. Нема потреба тие да бидат затрупани со правливото складиштето на податоци на хартија, заклучени во кабинети кои не се ни преведени во релевантни употребливи податоци. Наместо тоа, се ослободуваат од должности за административна евиденција, со што ќе можат да учествуваат повеќе во планирањето и лидерство.[7, p. 1]

Како што претходно споменавме со теориската анализа на истражувањето ние опфативме и детално запознавање со неколку од постоечките софтверски пакети кои се достапни и се нудат на ИТ пазарот, и тоа: Sentrifugo; WebHR; Bitrix24; OrangeHRM; FreeHR; Zenefits; IceHRM. Притоа, она што општо можевме да заклучиме е дека сите тие се со цел да ја подобрат ефикасноста на администрацијата со човечки ресурси во правец на намалување на трошоците. Но, истотака и за да ги стандардизираат / хармонизираат политиките и процесите на секторот за човечки ресурси – особено кога се во прашање меѓународните компании. Сепак, нашата забелешка дадена на почетокот во смисла на неможност за целосен опфат и адекватна покриеност на сите функции на МЧР преку e-HRM се потврди како точна. Од што, генерално би останале на стојалиштето дека e-HRM потешко помага во делот на подобрување на компетенциите на вработените, (акцент на развој на човечкиот капитал), туку главно резултира во намалување на трошоците и намалување на административниот товар – персонал. (акцент на намалување на трошоците).

МЕТОДОЛОШКИ ПРИОД И РЕЗУЛТАТИ

Истражувањето беше насочено во правец на доближување на суштината на концептот Електронски менаџмент на човечки ресурси (e-HRM), неговото значење, ефектите кои ги дава, како и неговата примена во организациите кај нас. Односно, истото беше обид да дојдеме до сознанијата: 1. Дали овај современ концепт веќе ја нашол својата реална и практична примена во организациите кај нас (познавање на концептот, обем на примена и процент на застапеност во различни типови на организации, вид и анализа на ИТ софтверски решенија и пакети кои се присутни: прашања за ефикасноста од примената); 2. Диференцијално определување на концептот на e-HRM наспроти HRIS (Human Resource Information Systems) и анализа на нивното реално препознавање во организациите на терен; 3. Тестирање на ставот за подготвеноста на вработените (раководители, специјалисти по МЧР, останати), за воведување и активна промена на овие современи концепти за поефективно менаџирање со кадарот; 4. Анализа на реалната применливост на концептите e-HRM и HRIS од аспект на фактичката можност за покривање на сите теориски функции на МЧР преку воведување на ИТ решенија. (дали и кои функции на МЧР ги покрива/може да ги покрие, а кои од функциите остануваат неадекватни за да се организираат со реални софтверски решенија).

Генералната претпоставка од која тргнавме беше афирмативно поставена и гласеше: “Користењето на e-HRM системите и останатите алатки од областа на HRIS во организациите во Р. Македонија е веќе развиена пракса која наоѓа поддршка од страна на вработените во специфичните оддели на раководење со човечките ресурси и менаџерите на ИС. Истите се свесни за значењето на различните функции на концептот на МЧР и имаат соодветни процедури и алатки за нивно електронско водење во единствени софтверски решенија и пакети специјално набавени за таа намена.”

Теренското истражување беше изведено преку анкетање и интервју со структуриран анкетен прашалник составен од 28 прашања, од кои 13 беа проследени со по неколку потпрашања.

Истражувањето, како што веќе напоменавме, беше спроведено во водечки компании во Република Македонија. За истакнување е податокот за огромното осипување на примерокот. Па од зададени 80, позитивен одговор за влез и соработка се доби од 46 компании. Изговорот како и секогаш беше поврзан со нагласувањето на “деловната политика на компанијата” и затскривањето зад т.к.н. “деловна тајна”. Обработката на добиените резултати беше аналитичка и дескриптивна со употреба и на статистички параметри во еден дел (т-тест за значајност на разлики помеѓу аритметички средини). Од разбирливи причини аналитичката листа и целосниот преглед на резултатите по прашања ќе ги изоставиме и ќе преминеме на заклучните согледувања во кои директно ќе се коментираат снимените состојби подредени според четирите функции на традиционалниот МЧР според кои се раководевме.

ДИСКУСИЈА И ЗАКЛУЧОК

Функцијата на **обезбедување** на кадарот, каде што всушност влегува и регрутирањето во голема мерка, па и пред развојот на ИТ користеше најразновидни комуникациски канали за што помасовен опфат на потенцијални кадри кои ќе се запознаат со потребата на компанијата. Затоа за оваа функција можеме да кажеме дека скоро па и во целост го замени својот традиционален карактер преку прифаќање на нови, современи и напредни решенија, и е речиси во целост покриена, подобрена и поддржана од ИТ и постојано подготвена за употреба на новините кои ги нуди напредната технологија.

Во врска со функцијата **развој** на кадарот, она кое е наш предмет на интерес е користењето ИТ, или поконкретно во овој случај - “on-line” обуките, за кои гледаме дека воопшто не се има во вид, ниту пак се назира можноста за нивно искористување. Иако, од нас понудени како опција “on-line” обукитене се вистински препознати, а секако можат да се адекватна замена и надградба на практичните обуки и секако во определен квантум и во некоја од фазите во процесот на обучување можат да се незаменливи.

Кога е во прашање **активирањето** како функција, ние свесно уште во конструкцијата на самиот анкетен прашалник не предвидовме ајтеми за адекватна покриеноста на оваа функција, а кои оперативни би ја специфицирале примената на пример на “Performance management” во компаниите, и тоа најмногу поради фактот дека кај нас, во најголем број компании, тој систем (кој реално би можел да се базира на некакви софтверски решенија), тешко заживува и не наоѓа адекватна примена. Секако, доколку би бил адекватно имплементиран како новина и поддржан со поспецифични софтверски решенија, многу би се олесниле процесите на индивидуалното годишно планирање и следењето во формативната и сумативната фаза на проценката на изведбата кај секој од вработените.

Слично како и претходната функција активирање, така и оваа функција на **одржувањето** на кадарот бара најпрво воведување на развиена пракса и пристапи кои во суштина се базираат на концептот на управувањето со целосен квалитет и алатките кои произлегуваат од него. Во спротивно, ако се работи за реалност во која се забележува еден висок процент на незаинтересираност кон талентираниите и успешните кадри, илузорно е да се обмислуваат и воведуваат некои современи практики за работење кои се и софтверски покриени, а кои се во главно подведени под името Балансирани скоркарти за евидетирање и стандардизирање на квалитетот и подобрување на севкупните перформанси во работењето и се познати во литературата од оваа област.

Значи, со право можеме да заклучиме дека компјутерите ги поедноставуваат задачите за анализа на огромни количини на податоци и се од непроценлива помош во менаџментот на човечки ресурси како на пример при регрутирањето на кадарот, што беше потврдено и кај нас, но како што веќе спомнавме погоре, барем во наши услови, неговата целосна замена не е секаде реално да се спроведе преку употребата на ИТ како замена на традиционалното управување со човечки ресурси.

Во однос на варијаблите пол и возраст на испитаниците и постоењето на евентуални разлики поврзани со ставот и примената на ИТ во секојдневната пракса, добиените резултати не наведуваат на следното: испитаниците од машкиот пол помалку го користат e-HRM во споредба со оние од женски пол, што веројатно произлегува и од распоредот на нашите испитаници во однос на полот (скоро 1/3 од нашите испитаници се припаднички на женскиот пол), а коеможеби е поврзано со заситеноста на оваа професија со повеќе припаднички од женската популација. (констатиран податок и во други истражувања) [12, p. 78]. Веројатно, трендовски во управувањето со човечките ресурси, барем во поново

време кај нас се позастапени жените. Има повеќе сугестии за ова меѓу кои најчесто доминираат оние поврзани со вообичаените претстави за “женскиот карактер” кај кој доминира повисоко ниво на емоционална осетливост, поизразени социјални вештини што ги поттикнува да ги бираат овие работни места и занимања поврзани со односите кон вработените. Во секој случај податокот би можел лесно да се провери во целост и ако е точен секако само ќе потврди една позната вистина. Она што е поважно е дека постои забележлива тенденција да се прифаќаат технолошките иновации и активно да се ползуваат и применуваат во предметниот сектор, а разликите во однос на варијаблата пол, притоа се чинат за нерелевантни и произлегуваат од трендот за веројатната поиразитата женска профилација во секторот.

Во однос на варијаблата возраст, како добро познат факт и кај нас се потврди дека: познавањето, ползувањето, навиките, довербата кон ИТ претежно на страна на поновите (помладите) генерации кои позачестено ја користат и во секојдневието, со што и полесно ја запознаваат и се повеќе подготвени да ги применуваат и учат различните системи и алатки, без некој посебен страв од неуспех, но и со поголема доверба во корисноста од тоа. Секако, на ова место е корисно да се спомене и податокот, кој како факт е лесно проверлив и сосема релевантен, а е поврзан со праксата на преименување на поранешниот кадар вработен во секторот на МЧР, за кој се знае дека претежно го сочинувала правници по професија. Оттука, а со оглед на нивните работни задачи во некогашните “кадровски одделенија” кои во главно базирале и се исцрпувале со добро познавање, следење и практикувања на законската пракса во делот на регулативата на работните односи, секако и ја објаснува сликата за сосема неочекуваното поголемо користење на ИТ технолојата - ако при тоа се изземат интернет конекциите и достапноста до некои формулари, шаблони, препораки, воведени во поново време со зајакнување на е-администрирањето во државата.

Во секој случај истренирани во својата рутина, а како и на останатите работни места, така и тука генерациските разлики се и очекувани и лесно разбирливи, па и прифатливи секако до некоја разумна граница која не би значела целосен бојкот на новата технологија со неприфатливите изговори дека: “се плашат, им е потешко, побавно, зошто би губеле време на учење и најстрашно ако ли навистина веруваат дека електронските податоци многу полесно и неповратно можат да се загубат и не се ни оддалеку сигурни како нивниот тефтер во кои се си запишуваат”.

За адекватно покривање и примена на ИТ во МЧР секторот, потребен е извесен степен на свест и поддршката на вработените како од страна на менаџерите така и помеѓу сите поединци, така што би се давала потребната помош и обука во врска со новите технолошки решенија, на секој кој има потреба од тоа. Оттука гледаме дека резултатите се доста солидни, односно дури 70.6% од испитаниците се изјасниле дека МЧР секторот троши помалку време во помагање на вработените да ги извршуваат своите задачи, а доста добар процент 29.4% од менаџерите одговориле дека нивните вработени ги извршуваат своите задачи преку новите МЧР алатки без потреба од ничија помош. Ова е добар показател за се поголемото прифаќање на софтверските решенија во МЧР и за нивно олеснување на работата и заштеда на време.

Генерално од истражувањето заклучуваме дека со компјутерскиот хардвер, софтвер и бази на податоци, организациите може да водат евиденција на информациите подобро, како и да дојдат до тие податоци со поголема леснотија. Со примената на ИТ, МЧР стана поефикасен, така што преку употребата на ИТ во МЧР, се создадоа е-HRM апликации и алатки. Исто така можеме да заклучиме дека е-HRM како познат и веќе применет концепт и пракса во нашата држава има потенцијал уште повеќе да го подобри управувањето со човечките ресурси во организациите преку имплементација на софтверски решенија за покривање и на оние функции на МЧР за кои претходно ги дадовме нашите забелешки.

Секако дека треба да се укаже на фактот кој е забележан и од наша страна, дека со воведувањето на е-HRM важни се пред се капацитетите на организацијата, како финансиски така и менталните способности и способноста за учење и флексибилност на вработените за прифаќање на растечката софистицираностна технологијата за управување на човечки ресурси.

Исто така треба да се има на ум дека при воведување на технолошките решенија, можни се проблеми и грешки во базата на податоци, грешки на серверот и сл, за што се свесни и испитаниците во нашето истражување (особено потенцирано од повозрасната група). Но затоа

пак вообичаено и во нашето истражување, испитаниците од помладата група со поголема свест за секојдневните технолошки промени, истите похрабро ги прифаќаат и се спремни за ризик, и доволно ефикасно во правец на осовременување, олеснување, подобрување на работата. Веруваме дека со доаѓањето на новите генерации на водечките позиции во МЧР секторот, се повеќе ќе се прифаќа употребата на ИТ, бидејќи секојдневно, факт е, дека се докажуваат многубројните придобивки од користењето на конкретните алатки, кои вклучуваат заштеда на време, средства, и намалување на административните оптоварувања на вработените. Крајно, врз основа на сето претходно кажано, ние со полно право можеме да заклучиме дека нашата генерална претпоставка е **делумно потврдена** во однос на интензитетот на примената на новите ИТ решенија со кои не целосно се покриени сите функции на традиционалниот МЧР, а за кои постои извесна можност за подобрување. Се надеваме дека овој труд ќе побуди соодветен интерес во професионалната и стручна јавност и ќе поттикне некои други истражувања.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. <https://www.slideshare.net/MehrReen1/mhr-presentation-mehrreen> Пристапено: [19.06.2018]
2. Davoudi, S. M. M.; Fartash, K. (2012): Electronic Human Resource Management: New Avenues Which Leads to Organizational Success, Faculty of Management and Economics, Semnan University, Semnan, Iran
3. Findıkl, M.A.; Bayarçelik, E.B. (2015): Exploring the outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM), İstanbul Gelişim University, Turkey
4. <http://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/2-1-strategic-planning/> Пристапено: [18.06.2018]
5. Ngo Thi Vo Ha (2011): The impact of e-HRM on the roles and competencies of HR, University of Vaasa, Finland
6. <http://www.whatishumanresource.com/e-hrm> Пристапено: [18.06.2018]
7. <http://www.jobscience.com/blog/what-is-the-difference-between-hrms-and-hris/> Пристапено: [15.06.2018]
8. Смилевски, Ц.; Груевски, Д.; Смилевски, З. (2007): *Менаџмент на човечките ресурси во неопфатни организации*, Скопје
9. Bondarouk, T.; Olivas-Luján, M.: Human Resource Management, Social Innovation and Technology
10. Bulmash, J.: *Human Resource Management and Technology* Достапно на: https://catalogue.pearsoned.ca/assets/hip/us/hip_us_pearsonhighered/samplechapter/013_2270870.pdf Пристапено: [15.06.2018]
11. Министерство за информатичко општество и администрација во соработка со Центар за управување со промени, (2014): *Стандарди за управување со човечки ресурси (второ ревидирано издание)*
12. Василевска, Н. (2017): Организираноста и функционирањето на одделите за управување со човечките ресурси во организации од јавниот сектор во Република Македонија

УПРАВУВАЊЕ СО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ВРЗ ОСНОВА НА ПОДАТОЦИ

Стеван Поповски,
Бизнис Академија Смилевски, Скопје
s_popovski@hotmail.com

УДК/UDC: 004.65

АПСТРАКТ

Data Driven Organization претставува релативно нов модел за управување со компаниите. Под компанија управувана врз основа на податоци се подразбира организација во која секој вработен може да користи податоци за да носи подобри одлуки, што значи дека вработениот има пристап до тие податоци и соодветни алатки за нивно анализирање и користење. Со развојот на технологиите за собирање и анализа на големи количини на податоци (*Big Data*), овој модел се користи се помасовно, со потенцијал да стане доминантен во областа на менаџментот.

Новите можности, преку податоците да согледаме реална слика за бизнисот и да откриеме нови деловни потенцијали и ризици, за многу компании стануваат суштински значајни во одржувањето и развојот на бизнисот.

Сепак и покрај логичноста на овој модел, неговата примена во практика не е едноставна. Токму затоа, придобивки од овој модел најчесто имаат поголеми таканаречени “Fintech” компании, или мали иновативни брзорастечки бизниси, кои успеале да ја совладаат вештината за манипулација и искористување на податоците.

Во последните години, напредните техники за анализи на податоци од областа на машинско учење и вештачка интелигенција стануваат полесно достапни за сите компании. Собирањето и чувањето на голема количина на податоци е полесно и поефтино од порано. Со тоа се создадени предуслови за поширока употреба на моделот *Data Driven Organization* од сите компании. Со таа цел во овој труд, направена е анализа за информираноста и употребата на овој модел во група македонски компании, и дадени се главните предизвици со кои се соочуваат компаниитево оваа областво Македонија и пошироко.

Клучни зборови: *Управување, Анализи, Податоци, Организации.*

DATA-DRIVEN ORGANIZATIONS

Stevan Popovski,
Business Academy Smilevski, Skopje
s_popovski@hotmail.com

ABSTRACT

Data-Driven Organization is a relatively new model for managing companies. A data-driven company is an organization in which each employee can use data to make better decisions, which means that the employee has access to that data and appropriate tools for analyzing and using them. With the development of BigData, this model is widely used, with the potential to become dominant in the field of management.

The new opportunities, through the data to see a real image of the business and discover new business potentials and risks, for many companies are becoming essential in the maintenance and development of the business.

However, despite the logic of this model, its application in practice is not simple. That is why the big FinTech companies usually have benefits of this model, or small and innovative fast growing businesses with skills of manipulating and exploiting data.

In recent years, advanced data analysis techniques in machine learning and artificial intelligence have become easier for use in all companies. Using Data and BigData is easier and cheaper than before. Therefore, new opportunities for all companies to become Data-Driven Organization emerge on the market.

In this paper, we analyze the usage of this model in a group of Macedonian companies and we give the main challenges faced by the companies in this area in Macedonia and beyond.

Keywords: Management, Analysis, Data, Organizations.

ВОВЕД

Зборот податоци (data) е еден од почесто употребуваните зборови во последните години, во областа на деловниот развој. Се повеќе податоци се достапни во сите сфери на животот. Се повеќе алатки за напредни анализи на податоци се појавуваат на пазарот. Според Клајв Хамби (Clive Humby), „Податоците се новата сирова нафта“ [1], тие се вредни, но во нерафинирана форма не можат вистински да се користат. Потребно е да се преработат, како што сировата нафта се преработува во пластика, хемикалии и гориво за да може да се користи. Така и податоците треба да се расчленат и анализираат со цел од нив да се добие вредност. Пиеро Скаруфи (Piero Scaruffi) ко-авторот на „Историја на Силиконската долина, 2016“ оди уште понатаму и вели: „разликата помеѓу сировата нафта и податоците е што производите од нафта не генерираат нова нафта, додека производите од податоци ќе генерираат нови податоци“. Се разбира дека споредбата на сировата нафта со податоците е симболична, пред се со намера да се спореди влијанието кое податоците ќе го имаат во 21 век, со влијанието кое нафтата го имаше во 20-иот век. Според тоа се повеќе се согледува дека „на податоците треба да гледаме како на природен ресурс“ како што смета Вирџинија Ромети (Virginia Rometty), од IBM. Соодветно на овој пристап кон податоците, во изминатите години се појавија се повеќе професии, односно работни места за работа со одреден аспект од управувањето со податоците: „data scientist“, „data governance“, „data quality“, „data steward“, „data analyst“, „data cleaning“, „data management“, „data visualization“ итн. Ако податоците се значаен ресурс, неопходно е соодветно управување со цел нивно прибирање, проверка, чување, анализирање, продавање, заштита итн. Според професорот Ерик Брињолфсон (Erik Brynjolfsson) од МИТ, оваа „BigData“ револуција, се случува бидејќи технологијата им овозможува на компаниите да собираат многу детални информации за клиентите, добавувачите, партнерите и конкуренцијата, и повратно кон нив да ги пласираат производите и политиките кои се резултат на знаењето применето врз приборите податоци [2].

УПРАВУВАЊЕ ПРЕКУ КОРИСТЕЊЕ НА ПОДАТОЦИ

Според Techopedia, управување преку користење на податоци (data driven management) претставува активност која е поттикната и/или поткрепена од податоците, наспроти активностите кои се поттикнати само од личното искуство или интуицијата[3]. Со други зборови, одлуката е донесена со емпириски докази, а не со шпекулации и лични чувства. Според Карл Андерсон(Carl Anderson), моделот на управување врз основа на податоци се однесува на изградба на алатки, способности и најважно од се, на култура за односот кон податоците[4]. Прв услов за примена на овој модел е собирањето на податоците. Процесот на собирање на податоци подразбира одредување на изворите на податоци, методите на нивно собирање, прочистување и потврда на квалитетот. Податоците кои ги користиме треба да бидат точни, навремени, релевантни и веродостојни. Вториот услов за примена на овој модел е податоците да бидат достапни до вработените, кои во своето работење носат одлуки базирани на тие податоци. Чувањето и пристапот на податоците може да се остварува со користење на релациони бази на податоци (пример: Microsoft SQL Server, Oracle Database, MySQL, DB2), или не-релациони бази на податоци (пример: MongoDB, Cassandra, Redis, Neo4j, ApacheHbase). Обработката на голема количина на податоци (BigData) е премногу комплексна за класичните системи за бази на податоци. Податочните множества растат рапидно брзо заради се поголемото генерирање и размена на податоци од уреди и софтвер поврзани на интернет, како што се мобилни телефони камери, микрофони итн. во сите области, а посебно во комуникациите, транспортот, безбедноста, туризмот, трговијата, итн. Голем дел од овие податоци претставуваат бесплатен нуспродукт од дигиталната интеракција, како на пример локацијата на клиентот утврдена преку неговиот мобилен телефон не е податок што клиентот го објавува за да добива одредени понуди поврзани со таа локација, туку информација која е нуспродукт на некоја друга услуга која клиентот ја користи, како на пример навигација во непознат простор, апликација за квалитет на воздухот, или други апликации кои ја користат локацијата на клиентот. За обработка на големи количини на податоци се користи паралелно процесирање со користење на дистрибуирана процесорска моќ од повеќе компјутери. На пазарот се присутни се повеќе платформи за работа со голема количина на податоци, како што се Amazon Web Service, Google BigQuery, Microsoft Azure, IBM BigData, SAP BigData Analytics, Teradata BigData Analytics, итн. Заеднички карактеристики на овие платформи се дека обезбедуваат: управување со приемот и складирањето на податочни магацини, масовно чување на разнородни видови на податоци, огромна процесорска моќ и паралелно извршување на речиси неограничен број на задачи, способност за прием и обработка на текови на податоци во реално време, напредна аналитика, машинско учење, предвидување на временски серии, процесирање на текст, аудио и видео содржини, итн. Постојат два начина на употреба на податоците. Првиот начин подразбира одговор на одредено прашање како на пример “Дали мојата маркетинг кампања, генерира приходи?”. Првиот начин може да се однесува на минатото, сегашноста или да дава предвидување на иднината по однос на поставеното прашање. Вториот начин подразбира анализа на податоците заради подобро разбирање на повеќе настани и појави во и надвор од компанијата и нови согледувања, кои би можеле да резултираат во понуда на нови производи, услуги или други промени во работењето. Изборот на податоци кои треба да се собираат за нивна употреба на првиот начин е полесен за дефинирање, бидејќи прашањето е конкретно и полесно можат да се одредат факторите кои влијаат на дефинираниот проблем. Во вториот случај кога анализата ја вршиме заради нови согледувања, добро е да имаме многу податоци од многу извори, бидејќи не можеме однапред да ја согледаме меѓусебната поврзаност и причинско-последичните врски помеѓу настаните и појавите. Во таа смисла, појавата на терминот „BigData“, како и платформите за чување на многу податоци и алатките за нивно користење им овозможуваат на компаниите да го користат потенцијалот на податоците како ново погонско гориво на бизнисот. За да се постигне таа цел, потребна е нова култура во работењето, со цел на податоците да се гледа како на неопходна состојка при носењето одлуки на сите нивоа во организацијата, за што е неопходно тие да бидат достапни, навремени, точни, а притоа заштитени и управувани како целина во холистички поглед на целата организација. Со таков пристап податоците можат да бидат животна енергија на една организација.

ДВИГАТЕЛИ И ПРЕДИЗВИЦИ

Според извештајот „Becoming an analytics-driven organization to create value“[5] најзначајните двигатели поради кои компаниите имплементираат „big data analytics“ се: Подобро разбирање на корисниците и подобрување на продуктите и услугите. Овие две, главно-мотивиращки причини се поврзани и имаат за крајна цел одржување и подобрување на задоволството на корисниците. Од 270 анкетирани компании, 73% се мотивирани да користат „big data analytics“ поради подобро разбирање на корисниците, 72% поради подобрување на продуктите и услугите, 47% поради подобро управување со податоците, 41% поради креирање на нов извор на приходи, 40% поради неопходност за бизнис моделот, 35% поради подобрување на внатрешната ефикасност, 35% поради остварување приходи од податоците со кои веќе располагаат, 34% поради пронаоѓање и користење на нови извори на податоци, 29% поради подобро управување со ризик и усогласеност со прописи и 20% поради подобра детекција и превенција од измами.

Главни предизвици со кои се соочуваат компаниите, со цел да ја зголемат употребата на податоците за носење на одлуки во сите нивоа на менаџмент во компаниите се:

1. Изградба на соодветна организациска структура и управувачка рамка, во која на деловната аналитика нема да се гледа како на прашање од информатичка технологија, туку како на прашање од стратешко и оперативно управување;
2. Обезбедување на приватноста и безбедноста на податоците, во динамична технолошка околина која носи предизвици во областа на „cybersecurity“ и во усогласувањето со новата регулатива на ЕУ (GDPR – General Data Protection Regulation), која има за цел да обезбеди контрола над сопствените податоци да имаат лицата на кои тие податоци се однесуваат;
3. Обезбедување на делотворни увиди за сите носители на одлуки во организацијата, преку интеграција на податоци од мноштво извори, а не само од внатрешните системи, како што се системите за планирање на ресурси и релации со клиенти (ERP, CRM), туку и вклучување на податоци од социјалните медиуми, мобилни апликации, статистики за користење на web страни, машински генерирани податоци, податоци со слободен пристап, „OpenData“ итн.;
4. Развој на таленти, кои ќе бидат способни да ги пресликаат податоците во деловна вредност, во релативно нова област, при недостаток на кадар и потреба од развој на интегрирани деловно-технички вештини;
5. Обезбедување на квалитетни податоци од веродостојни извори, нивно складирање и управување како една целина, односно како крвоток на организацијата.

АНАЛИЗА НА СОСТОЈБАТА ВО 42 МАКЕДОНСКИ КОМПАНИИ

Во продолжение на трудот дадена е анализа на одговорите на 42 македонски компании, од спроведената анкета: „Управување со организации врз основа на податоци“. Множеството на анкетирани компании според бројот на вработени ја има следната структура: 26,2% претставуваат микро организации со помалку од 10 вработени, 31% претставуваат мали организации (од 11 до 50 вработени), 23,8% претставуваат средни организации (од 51 до 250 вработени) и 19% претставуваат големи организации (над 250 вработени). Од одговорите на анкетата може да се заклучи дека во македонските компании има висока свесност за значењето на податоците при водење на бизнисот, при што 92,9% од компаниите користат податоци кои ги сметаат за суштински значајни за нивниот бизнис. Како што претходно беше укажано, најзначаен двигател за анализа на податоците е потребата на компаниите подобро да ги разберат клиентите. Во таа смисла и македонските компании посветуваат внимание на овој аспект, бидејќи 85,7% од анкетираниите собираат и користат податоци за клиентите. По однос на користењето на големи множества на податоци 88,1% од анкетираниите сметаат дека користењето на „BigData“, може да им донесе деловна предност во однос на конкуренцијата. Еден од главните предизвици за успешна имплементација на „data-driven“ пристап, при управувањето е кадровскиот потенцијал на компаниите во деловно-техничка смисла. Потребата од експерти за работа со податоци, 69% од анкетираниите ја задоволуваат со свои вработени, 11,9% користат надворешни соработници, додека 19% немаат потреба од експерти за работа со податоци. Честопати, податоците во

компаниите се разделени по организациони делови или по производни и услужни линии. Како резултат на тоа, вработените имаат ограничени можности за анализи. Во таа смисла потребно е интегрално управување со податоците кои треба слободно, а сепак безбедно „да пловат“ низ организацијата, распоредувајќи ги информациите како што крвотокот во еден организам ги распределува хранливите материји до сите клетки. Во последните години, компаниите воведуваат работни места со задача за интегрално управување со податоците со кои располага компанијата (Holistic Data Management). Од анкетираниите македонски компании, 28,6% одговориле дека имаат вакво работно место, 14,3% немаат, додека 57,1% планираат да воведат во иднина. Се разбира користењето на податоците само од внатрешни извори на компанијата, од аспект на конкурентноста е недоволно, во опкружување кога голем број на податоци се достапни од надворешни извори. Од анкетираниите македонски компании 40,5% собираат податоци од надворешни извори, исто толку 40,5% не собираат други податоци, освен оние кои се генерираат при нивното работење, и 19% не собираат, но планираат да собираат во иднина. По однос на намената за која се вршат анализи на податоците, на поставеното прашање одговориле 37 од 42 компании. Од нив најмногу ги користат податоците за: маркетинг и продажба (67,6%), развој на нови производи (64,9%), предвидување на идни трендови (62,2%), управување со ризици (56,8%), управување со човечки ресурси (54,1%) и анализа на однесувањето на корисниците (51,4%). Новите управувачки трендови се базираат на напредни анализи на податоци за кои се користат техники од областа на вештачката интелигенција, како што е машинско учење за обука на даден алгоритам, на пример со однесувањето на корисниците во минатото, и негова примена врз идните или потенцијални корисници. Со други зборови, можеме да ја процениме кредитната способност на нов клиент врз основа на кредитната историја на постојните клиенти. Со оглед на тоа дека во развојот и употребата на вештачката интелигенција во минатата декада предничат кадрите од областа на информациската технологија, следствено овие кадри се јавуваат како промотори во компаниите за примена на напредни модели за анализи, и со тоа како промотори на „data-driven“ модел за управување во компаниите. Од друга страна, најголеми корисници на овие анализи се одделите за маркетинг и продажба, како и одделите за развој. На анкетираниите македонски компании им беше поставено прашањето: Кој организационен дел во Вашата организација најмногу го промовира и/или користи моделот на управување врз основа на податоци (Data Driven Organization)? Притоа одговорите се следните: Маркетинг и продажба (24,4%), Развој (22%), Ниту еден (19,5%), ИТ (17,1%), Финансии (12%) итн. Сосема е јасно дека податоците со кои располагаат компаниите влијаат на вредноста на компанијата. 83,3% од анкетираниите компании сметаат дека нивната компанија не би ја имала истата вредност без податоците додека 16,7% сметаат дека податоците со кои располагаат не влијаат на вредноста на нивната компанија. Се разбира одговорот на ова прашање зависи од деловниот модел на компанијата односно дали податоците се основна сировина или придружен елемент во тој модел. На пример, една локална такси компанија и една глобална такси компанија како Uber, имаат различен поглед кон податоците. Вредноста на локалната компанија која има сопствени автомобили, помеѓу другото, во најголем дел е изразена преку вредноста на автомобилите. Uber не поседува автомобили, тогаш од каде доаѓа неговата вредност? Вредноста на Uber лежи во колаборативна мрежа изградена на взаемни интереси на давателите на услуга и корисниците на услуга – локални возачи и локални патници, кои во суштина меѓу себе разменуваат податоци. Затоа, за Uber кој не поседува автомобили, целокупната вредност е содржана во податоците за возачите и патниците, и способноста на неговите вработени да ги користат тие податоци за што подобро поврзување, управување, предвидување, итн. Кога ги гледаме и другите успешни компании како Facebook, Airbnb, YouTube и сл., кои исто така се базираат на размена на податоци, сосема е јасно дека во модерните компании податоците имаат своја финансиска вредност. Следствено податоците можат да се валоризираат како основни средства. Од анкетираниите македонски компании 75,6% сметаат дека одредени податоци се толку значајни за работењето, така што би требало да се валоризираат како основни средства. Тоа е висок процент на разбирање на важноста на податоците, но реалноста е дека третирањето на податоците на овој начин има големи предизвици во областа на сметководствените стандарди, процената на значењето на податокот, динамичната пазарна околина, итн. Овие предизвици се вон доменот на овој труд, додека самото прашање има за цел да се согледа свесноста во компаниите за можноста за ваков третман на податоците. Општата регулатива за

заштита на податоци (GDPR – General Data Protection Regulation) веќе се применува во ЕУ и наскоро се очекува да се применува и во Македонија. Оваа регулатива има за цел да им обезбеди на граѓаните контрола над нивните податоци. Тоа се разбира значи обврски за компаниите, но и нови деловни можности. Регулативата обезбедува заштита на приватноста, но и дава можност граѓаните за свој интерес да може да ги преземат и/или префрлат своите податоци од една во друга компанија. Со оглед на важноста на оваа регулатива, на анкетираниите македонски компании им беше поставено прашањето дали се запознаени со општата регулатива за заштита на податоци. Според одговорите 61% се запознаени, додека 39% не се запознаени со општата регулатива за заштита на податоци. На прашањето кои се најголемите предизвици за воведување на Data-Driven модел за управување, одговориле 39 од 42 компании. Како најголеми предизвици за воведување на моделот во македонските компании наведени се: немање соодветен кадар(51,3%), немање соодветна опрема (30,8%), досега не размислувале, можеби ќе користат во иднина (30,8%), немање доволно податоци (28,2%), не собираат податоци заради сложена законска регулатива (12,8%), немаат проблеми, веќе го користат моделот (12,8%), инвестицијата е ризична и не е јасно дали ќе се унапреди бизнисот (10,3%). Практичното секојдневно работење со податоци, подразбира употреба на конкретни софтверски алатки и методи за прибирање, складирање и анализи на податоците. Анкетираниите македонски компании за управување и анализа на податоци најчесто користат: Excel, MySQL, R, SQL Server, SQLServer BI, Integration services, Analysis Services, CRM, SAP BW, како и сопствени решенија за деловна аналитика и извештаи.

ЗАКЛУЧОК

Можностите за брза и масовна размена на податоци на глобално ниво ги отворија вратите за нови успешни деловни модели. Со овие можности се релативизирани, а во одредени случаи и целосно анулирани ограничувањата како што се: географската далечина и локалниот пазар, со што компаниите од помалите земји имаат подеднакви шанси на глобалниот пазар. Се намалува улогата и значењето на местоположбата на компанијата и големината на локалниот пазар, а се зголемува значењето на иновациите, менаџерските, економските и техничките вештини на вработените и способноста за брзо прилагодување во услови на многу динамична промена на деловното опкружување. Во таа смисла, водењето на бизнисот може да биде полесно од порано, поради новите можности, но и потешко од порано поради потребата од промена на начинот на кој што работиме. Брзиот развој на технологијата и мноштвото нови иновации го прават непредвидливо идното деловно опкружување. Од таа причина предвидувањето е многу значајно за соодветна подготовка на компанијата за иднината. Бизнисот денес, можеме да го дефинираме како масовен маратон на отворено поле од можности. Една од основните состојки, или подобро кажано „главниот зачин“ за подготовка на новите бизниси, компаниите го бараат во податоците. Има многу предизвици на тој пат, но ако на податоците гледаме како на патокази кои ни помагаат да останеме на патот, тогаш вреди да воведеме интегриран систем за управување со податоците и организациска култура за користење на податоците, со цел нашите организации да носат подобри одлуки и да го унапредуваат своето работење.

Библиографија

- [1] “The Guardian,” 2013. [Мрежен]. Available: <https://www.theguardian.com/technology/2013/aug/23/tech-giants-data>. [Пристапено на 10 10 2018].
- [2] “The Big Data Revolution,” IEDP, [Мрежен]. Available: <https://www.iedp.com/articles/the-big-data-revolution/>. [Пристапено на 10 10 2018].
- [3] “Data Driven,” Techopedia, [Мрежен]. Available: <https://www.techopedia.com/definition/18687/data-driven>. [Пристапено на 10 10 2018].

- [4] C. Andreson, *Creating a Data-Driven Organization: Practical Advice from the Trenches*, O'Reilly Media Inc., 2015.
- [5] EY, "Becoming an analytics-driven organization to create value," EY, 2015.
- [6] R. Morrison, *Data-Driven Organization Design*, Kogan Page, 2015.
- [7] D. P. & H. Mason, *Creating a Data Culture*, O'Reilly, 2015.
- [8] A. Kirk, *Data Visualisation: A Handbook for Data Driven Design*, Sage Publications Ltd, 2016.

ЕФЕКТИВНАТА ДЕЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА ВО СОЗДАВАЊЕ НА ПОВИСОКИ РЕЗУЛТАТИ ВО КАНЦЕЛАРИСКОТО РАБОТЕЊЕ

Андријана Апостолова, МБА
БАС Институт за менаџмент Битола
andrijanaapostolova@yahoo.com

Ана Христовски, МБА
БАС Институт за менаџмент Битола
ana-hristovski@hotmail.com

УДК/UDC: 005.912-057:005.57

АПСТРАКТ:

Деловната комуникација е важна за работата и ефикасноста на секоја организација. Вработените треба да чувствуваат дека можат лесно да комуницираат со членовите на тимот, како и со топ менаџментот, бидејќи тоа придонесува за продуктивноста и севкупните резултати.

Ефикасноста на меѓусебната соработка може да се развива во недоглед, а комуникациските односи во компанијата се директен показател на меѓусебните односи и алатка за подобрување на истите како и нивно искористување за зголемување на економските постигнувања на компанијата.

Клучни зборови: деловна комуникација, канцелариско работење, вработени, менаџмент.

EFFECTIVE BUSINESS COMMUNICATION IN ACHIEVING BETTER OFFICE WORK RESULTS

MBA Andrijana Apostolova,
BAS Institute of Management Bitola
andrijanaapostolova@yahoo.com

MBA Ana Hristovski,
BAS Institute of Management Bitola
ana-hristovski@hotmail.com

ABSTRACT:

Business communication is important for the work and effectiveness of any organization. Employees need to feel that they can easily communicate with team members as well as with top management because it contributes to productivity and overall performance.

The effectiveness of mutual co-operation can develop over time, and communication in the company is a direct indicator of mutual relations. Communication skills are a real tool for improving interrelationships and using them to increase the company's economic performance.

Keywords: business communication, office work, employees, management.

ВОВЕД

Канцелариското работење своите корени ги наоѓа во латинскиот јазик во зборот *kainceli* (решетка, преграда, ограда) што значи преградена соба во која се извршуваат основните работи од дејноста на органот.

Во поширока смисла канцелариското работење ја опфаќа административно техничката работа кај имателите: деловна комуникација, организација на работата со странки, организирање состаноци, служба за дежурство, водење на стручна библиотека, организирани службени патувања, заверка на пописи, преписи и ракописи, административно техничко подготвување и изготвување на актите, чување и ракување со штембили и печати и сл.

КАНЦЕЛАРИСКОТО РАБОТЕЊЕ И ДЕЛОВНАТА КОМУНИКАЦИЈА

Во канцелариското работење деловната комуникација игра голема улога. Тоа е однос со голем број на луѓе кои според својата возраст, положба и други карактеристики бараат со нив различно да се однесува и постапува. Деловната комуникација се користи за пренос на информации во рамките на светот на бизнисот, со различни цели односно: за промовирање на производи, услуги или самите организации. Секогаш кога зборуваме, пишуваме писмо, праќаме меил, објаснуваме бизнис проект или телефонираме - комуницираме. Комуникацијата може да биде и вербална и невербална, и секојпат кога комуницираме на професионално ниво, ние не се претставуваме самите, туку и организацијата на која и припаѓаме и треба да го имаме тоа на ум.

Важно е да се нагласи дека комуникацијата е витален дел од бизнисот, организацијата и менаџирањето и е важен фактор во организацијата. Може да ја претставува границата помеѓу успехот и неуспехот. Љубезност, точност, конзистентност и навременоста се квалитети кои придонесуваат за позитивно искуство, додека неуредно писмо, нетранспарентност или во најлош случај, неточни информации во голема мера влијае на формирање на негативен впечаток. Деловната комуникација се карактеризира со две важни функции: лична и заедничка

функција. Личната функција се однесува на личниот стил на комуникација, кои припаѓаат на социјалните групи и ставовите кон самиот акт на комуникација или содржината на пораката. Взаемната функција подразбира односи помеѓу учесниците во процесот на комуникација, општествената улога, ставовите, општото знаење и можностите за интеракција понудени од самиот акт на комуникација. Важно е да се нагласи дека деловната комуникација се реализира внатре и надвор од организацијата. Во рамките на организацијата комуникација е процес кој ги вклучува сите вработени во организацијата, како и комуникација во врска со реализацијата на планот и целите на организацијата. Комуникација надвор од организацијата пак е процес кој вклучува само некои вработени на организации кои комуницираат со надворешната средина, односно деловните партнери, потрошувачи и пошироката заедница.

Секретарот е личност која неминовно има комуникација со сите вработени во организацијата. Тоа е релација со голем број на луѓе кои заради својата положба, возраст и други карактеристики потребно е со секој од нив различно да се постапува и однесува. Во оваа смисла сосем различно би се разговарало, на пр. со познаник или добар пријател отколку со директорот или други раководители, странка или повозрасно лице. Пристапот бара проценка и индивидуален пристап кон секоја личност. Не е допуштено да се употребуваат невкусни шеги, како ни погрешно да се ословуваат колегите и странките, уште помалку да се омаловажуваат. Во деловната комуникација, гестовите треба да бидат одмерени, синхронизирани и подведени на правилата на културата во деловната комуникација.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Како основна цел на истражувањето се наметнува потребата од докажување на придобивките и бенефитите од воспоставување ефективна организациска комуникација, за ефикасно канцелариско работење.

Истражувањето беше спроведено преку анкетен прашалник меѓу 71 испитаник од административните службеници, секретарите и воопшто вработени непосредно вклучени во канцеларискиот менаџмент од институции од различни дејности.

Се испитува потребата од докажување на придобивките и бенефициите од воспоставување на ефективна организациска комуникација за ефикасно канцелариско работење преку:

- Анкетен прашалник
- χ^2 тест и коефициент на контингенција

Зависност помеѓу нивото на комуникација и извршувањето на канцелариските задачи кое се испитува преку:

- Мотивацијата;
- Лидерството;
- Организациската клима и култура;
- Задоволството од работата и етичкото однесување.

Сумираните резултати од тврдењата од емпириското истражување се претставени во табела 1.

ТАБЕЛА 1 Сумирани резултати од тврдењата од истражувањето

Ред. бр.	ТВРДЕЊА	ЦЕЛОСНО СЕ СОГЛАСУВАМ		ДЕЛУМНО СЕ СОГЛАСУВАМ		ДЕЛУМНО НЕ СЕ СОГЛАСУВАМ		ВООПШТО НЕ СЕ СОГЛАСУВАМ	
		РЕЗУЛТАТ	%	РЕЗУЛТАТ	%	РЕЗУЛТАТ	%	РЕЗУЛТАТ	%
1.	ИМАМ ЕДНАКВА МОЖНОСТ ДА ГО ИСКАЖАМ СВОЕТО МИСЛЕЊЕ	64	90.14	4	5.63	0	0	3	5.63

2.	МОТИВАЦИЈА ПРЕКУ КОМУНИКАЦИЈА	58	81.69	9	12.67	3	5.63	1	1.40
3.	РАЗРЕШУВАЊЕ НА КОНФЛИКТИТЕ ПРЕКУ КОМУНИКАЦИСКИ ВЕШТИНИ	46	64.78	25	35.21	0	0	0	0
4.	СООДВЕТНИ КОМУНИКАЦИСКИ ВЕШТИНИ КАЈ ВОДСТВОТО	19	26.76	21	29.57	16	22.53	15	21.12
5.	ЕТИЧКА КОРЕКТНОСТ ВО ДЕЛОВНАТА КОМУНИКАЦИЈА	62	87.32	8	11.26	1	1.40	0	0
6.	СООДВЕТНО И НАВРЕМЕНО ИНФОРМИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ И СТРАНКИТЕ	15	21.12	2	2.81	53	74.64	1	1.40
7.	НА ВРАБОТЕНИТЕ ИМ Е ОВОЗМОЖЕН РАЗВОЈ И ОБУКА ЗА СОВРЕМЕНИТЕ ТЕХНОЛОШКИ СРЕДСТВА ЗА КАНЦЕЛАРИСКО РАБОТЕЊЕ	10	14.08	23	32.39	38	53.52	0	0
8.	НЕ ПОСТОИ ДИСКРИМИНАЦИЈА ВО ОПСЛУЖУВАЊЕТО НА ВРАБОТЕНИТЕ ИЛИ СТРАНКИТЕ ПО БИЛО КОЈА ОСНОВА	69	97.18	2	2.81	0	0	0	0
9.	СЕКОЈ Е СОСЛУШАН ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА	19	26.76	21	29.57	10	14.08	21	29.57
10.	ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА ИМА ПРИЈАТНА КОМУНИКАЦИЈА	42	59.15	29	40.84	0	0	0	0
11.	ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА ИМА ПРИЈАТНА АТМОСФЕРА	64	90.14	6	8.45	0	0	1	1.40
12.	ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА ИМА СИСТЕМ ЗА ВРЕДНУВАЊЕ НА РАБОТАТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ	21	29.57	11	15.49	8	11.26	31	43.66

Според истражувањето на деловната комуникација, комуникацијата во организацијата, помеѓу членовите на организацијата, но и помеѓу членовите на организацијата со надворешните засегнати страни, треба да се одликува со навременост, информативност и етичка коректност. За да се провери реалната ситуација со организациската комуникација, според дадените одговори вработените и странките не се секогаш навремено и недоволно јасно информирани за ситуациите или информациите во организацијата. Додека, за етичката коректност во комуникациските процеси во организацијата, вработените во најголем дел се изјасниле дека комуникацијата во нивната организација е етички коректна, односно не навредува никого врз било каква основа. Тоа значи дека посакуваната ситуација и реалната ситуација делумно соодветствуваат, односно само во делот за етичката коректност на организациската комуникација; додека во делот за навремено и јасно информирање посакуваната и реалната состојба значително се разликуваат. Затоа што нивото на комуникација во организацијата зависи од односот помеѓу вработените и менаџерот, истовремено и од комуникацијата меѓу вработените, потребно е да се испита и зависноста на нивото на комуникација меѓу самите вработени со постигнувањето на подобри резултати во работењето од нивна страна.

Сепак, од истражувањето може да се забележи дека комуникацијата не е секогаш успешна. Недоволно квалитетна комуникација претставува причина за многу грешки и неуспеси во работењето на поединците или на целата организација. Организациски, комуникацискиот неуспех се јавува поради премногу или премалку информации, комуникациска анксиозност, неетичка или ненавремена комуникација или изобличување на пораките. Понатаму, истражувањето покажа дека како причина можат да се јави и недостатокот на почит меѓу комуникациските страни, недоволна информираност или познавање, минимални повратни информации, па дури и незаинтересираност или апатија. Разликите во перцепцијата, исто така, можат да доведат до погрешна комуникација на интерперсонално, како и на организациско ниво. Од ова произлегува дека за да бидат успешни во организациските средини, членовите на организацијата треба да бидат искрени комуникатори, активни слушатели, со цел да се обезбеди ефикасна комуникација и взаемно задоволство.

ЗАКЛУЧОК

Ефективната деловна комуникација како неизбежен дел од канцелариското работење може да биде проблем, но уште подобро е ако на тоа се гледа како предизвик и можност за квалитетна работа. Вештини за деловна комуникација се од витално значење за успешни соработници и клиентски интеракции. И говорникот и слушателот ја делат одговорноста да ја направат пораката јасна, но ефективната комуникација оди подалеку од едноставниот говор и слух. Јазикот на телото, тонот на гласот, изборот на збор, разјаснувањето на пораката и стилот на комуникација сите доаѓаат во игра и можат да ја направат разликата помеѓу успехот и неуспехот во меѓучовечките интеракции.

Заклучоците кои произлегоа од ова истражување се следниве:

- Подигнување на свеста за потребата од ефективна комуникација;
- Градење и засилување на организациската култура и етика;
- Поврзување на работните места, уреди и документација на едно место, претворање на хартиената документација во електронска форма;
- Решенија кои обезбедуваат распределба и надзор во обработката на документите, пониски трошоци, подобра и полесна комуникација;
- Подобрено менаџирање со работните процеси, подобрување на работата со странките како дел од канцелариското работење.

Задачите и обврските во канцелариското работење произлегуваат од програмата за работа и правилата кои ги регулираат односите во организацијата и во односите со странките и други заинтересирани страни, деловни партнери и сл. Затоа е особено важно да се воспостават соодветна деловна комуникација со луѓето во организацијата, внатре и надвор од организацијата.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Мицески, Т. (2009), Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Штип;
2. Barker, A., (2014) Improve your Communication Skills, Kogan Page Limited, London;
3. Marković M., (2003) Poslovna komunikacija sa poslovnim bontonom, Beograd;
4. Afzalur R., (2011) Managing conflict organizations, New Jersey;
5. Dobrijević G., (2011) Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Beograd;

6. Dressler, L., (2010), *Standing in the Fire: Leading high – heat meetings with clarity, calm, and courage*, Berrett – Koehler Publishers, Inc., San Francisco;
7. Keyton, J., (2005), *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*, Sage Publications, Inc., London;
8. Pavić Ž., (2011) *Etika i poslovne komunikacije*, Beograd.

ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ

9. <http://eprints.ugd.edu.mk/10854/1/>
10. <https://publicrelationssydney.com.au/best-communication-strategies-business-2/>
11. <http://libguides.usc.edu/c.php?g=234974&p=1559464>

ВЛИЈАНИЕТО НА ВНАТРЕШНИТЕ И НАДВОРЕШНИТЕ ФАКТОРИ ВРЗ ПОДГОТВЕНОСТА НА КОМПАНИИТЕ ВО Р. МАКЕДОНИЈА ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА Е-МАРКЕТИНГОТ

Д-р Жарко Маркоски,
Единица на Локална самоуправа-општина Долнени, Р. Македонија
zarmar07@yahoo.com

Д-р Маргарита Јанеска,
Универзитет „Св. Климент Охридски“-Битола, Економски факултет-Прилеп, Р. Македонија
mjaneska@yahoo.com

УДК/UDC: 658.8:004.738.5(497.7)

АПСТРАКТ

Е-маркетингот, денес, претставува препознатлив нов начин на работење во многу компании кои во фокусот на своето работење ги ставаат потребите на нивните корисници. Секоја компанија без разлика на нејзината големина и бизнис ориентација, треба да се насочи кон тоа, во својата маркетинг стратегија да го имплементира е-маркетингот. Подготвеноста на компаниите за е-маркетинг подразбира промена на работењето на самата компанија, во насока на формирање на стратегија за настап на интернет, односно, имплементација на е-маркетингот во маркетинг стратегијата на компанијата. Всушност, подготвеноста подразбира на кое ниво се користат е-маркетинг алатките, дали компанијата ги користи за рекламирање, комуникација со потрошувачите, информирање на потрошувачите, за купување на производите или за управување на односите со купувачите.

Предмет на истражување во овој научен труд е утврдување на влијанието на внатрешните и надворешните фактори врз подготвеноста на компаниите за имплементацијата на е-маркетингот. Компаниите за да останат успешни на пазарот, потребно е добро да ги познаваат внатрешните и надворешните фактори, кои на одреден начин меѓу себе комуницираат.

За реализација на овој научен труд се применува дескриптивно истражување, еднократно на територијата на Република Македонија со метод на примерок. Во рамките на истражувањето се користат податоци за аритметичката средина и стандардната девијација како параметри за анализа на ликертовата скала, равенката на повеќекратна линеарна регресија, пресметка на коефициентот на повеќекратна корелација и коефициентот на дерерминација. Врз основа на анализата на податоците донесени се одредени заклучоци и препораки, кои можат во иднина да ги искористат компаниите

Клучни зборови: е-маркетинг, внатрешни фактори, надворешни фактори, е-маркетинг алатки, статистичка анализа.

THE IMPACT OF INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS ON READINESS OF THE COMPANIES IN THE R. MACEDONIA FOR IMPLEMENTATION OF E-MARKETING

Zarko Markoski, Ph.D.

Unit of Local Self-Government-Municipality of Dolneni, R. Macedonia
zarmar07@yahoo.com

Margarita Janeska, Ph.D.

University "St. Kliment Ohridski"-Bitola, Faculty of Economics-Prilep, R. Macedonia
mjaneska@yahoo.com

ABSTRACT

E-marketing today is a recognizable new way of working in many companies that put the needs of their users in the focus of their work. Every company, regardless of its size and business orientation, should focus on it in its marketing strategy to implement e-marketing. The willingness of companies for e-marketing involves changing the operation of the company, aimed at forming a strategy for the appearance on the Internet, i.e. implementation of e-marketing in the marketing strategy of the company. In fact, readiness implies the extent to which e-marketing tools are used, whether the company uses them to advertise, communicate with consumers, inform consumers, buy products, or manage customer relationships.

The subject of research in this scientific paper is determining the influence of internal and external factors on the readiness of companies to implement e-marketing. Companies to remain successful on the market need to know the internal and external factors well, which in a way communicate with each other.

For the realization of this scientific paper, descriptive research is applied on a single basis on the territory of Republic of Macedonia with a sample method. The research uses data for arithmetic mean and the standard deviation as parameters for the analysis of the Likert scale, the equation of multiple linear regression, the calculation of the coefficient of multiple correlation and the coefficient of determination. Based on the data analysis, certain conclusions and recommendations have been adopted, which can be used by companies in future.

Keywords: *e-marketing, internal factors, external factors, e-marketing tools, statistical analysis.*

ВОВЕД

Маркетингот е процес на планирање и реализација на концептот за производот, одредување на цените, промоција и дистрибуција на идеи, производи и услуги, поради креирање на размена со која ќе се задоволат индивидуалните и организациските цели¹⁸. Под влијание на информациската технологија, а посебно со појавата на интернетот, врз традиционалниот маркетинг се влијае во насока на создавање на нови модели на работење помеѓу компаниите и потрошувачите со кои се создава дополнителна вредност за потрошувачите, се градат односи со потрошувачите и се зголемува профитабилноста на компанијата. Користењето на информациската технологија во традиционалниот маркетинг се нарекува е-маркетинг. Е-маркетингот не претставува збир на квалитетно поврзани техники за промоција на производите и услугите на интернет. Е-маркетингот започнува во моментот кога корисникот се приклучува на интернет, во моментот на поврзување со одредена веб страна и сл. Најголемата придобивка која произлегува од примената на интернетот е целосно свртување на вниманието кон корисникот и неговите потреби. Е-маркетингот е релативно млада дисциплина и мал број на луѓе ги познаваат карактеристиките неопходни за успешно работење, поради што голем број на веб страни се уредени несоодветно од аспект на корисниците. Присуството на корисникот и компаниите на интернет

¹⁸ Ивковиќ Миодраг, Барнимир Ѓорѓевиќ, Зоран Субиќ, Душанка Миланов (2011). Интернет маркетинг и електронско пословање, Технички факултет „Михајло Пупин“ – Зрењанин.

го формира нивниот меѓусебен однос и доаѓа до меѓусебна интеракција на некој од сервисите на интернет. Присуството на интернет од страна на компаниите не подразбира само претставување на нивниот производен програм, ценовникот и контактот со веб страната. Присуството на интернет има смисла и успех само ако постои добро осмислена маркетинг стратегија за работа на интернет. Присуството на интернет од страна на компанијата, треба да се осмисли на начин кој ќе доведе до постојана комуникација на компаниите со потенцијалните, постоечките и идните потрошувачи и деловни партнери, поради подобрување на продажбата на производите и услугите.

Компаниите за да останат успешни на пазарот, потребно е добро да ги познаваат внатрешните и надворешните фактори, кои на одреден начин меѓу себе комуницираат. Работењето на компаниите се карактеризира со мошне турбулентно окружување, каде во игра се голем број на фактори кои можат да имаат големо влијание врз работењето на компанијата. Од друга страна, развојот на технологијата, економската глобализација и многу други надворешни и внатрешни околности доведуваат до промена на маркетинг активностите. Целта на маркетингот е задоволување на купувачите подобро отколку што тоа го прави конкуренцијата. Се претпоставува дека промените во окружувањето, главно, се поврзани со промените во технологијата, но и со економските и социолошки промени. Влијанието на внатрешните фактори во овој научен труд претставено е преку човечките и финансиските ресурси, техничката инфраструктура, видовите на производи и услуги и големината на компанијата. Од друга страна надворешните ф-тори претставени се преку пазарниот удел на компанијата, бизнис оријентацијата и конкуренцијата. Е-маркетингот, денес станува препознатлив нов начин на работење во многу компании кои во фокусот на своето работење ги ставаат потребите на нивните корисници. Секоја компанија, без разлика на нејзината големина и бизнис оријентација, треба да се насочи кон тоа, во својата маркетинг стратегија да го имплементира е-маркетингот.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Подготвеноста на компаниите за имплементација на е-маркетингот исклучиво треба да се анализира врз основа на употребата на е-маркетинг алатките од страна на компаниите. За реализација на овој научен труд применето е дескриптивно истражување и е користена техника на собирање на податоци со помош на структуриран немаскиран прашалник во кој се користат скали со кој на респодентот му се дозволува да го искаже интензитетот на своите чувства и да се добијат подлабоки сознанија. Дескриптивното истражување спроведено е еднократно на територијата на Република Македонија во траење од 6 месеци, со метод на примерок. Во примерокот опфатени се компании од различни сектори на дејност. Од вкупно анкетирани компании повратно обезбедени се вкупно 1463 анкетни прашалници. Податоците се табеларно прикажани, се со цел на прегледен начин да се претстават добиените сознанија. Анкетниот прашалник кој се користи во истражувањето, се состои од дваесет изјави, поврзани со примената, способноста и подготвеноста на компаниите за користење на е-маркетингот, со кои треба да се утврди влијанието на внатрешните и надворешните фактори врз употребата на е-маркетинг алатките. Изјавите сочинуваат Ликертова скала со пет степени. Во конкретниов случај, бидејќи податоците се мерени со интервална скала, за анализата на податоците се врши пресметка на аритметичка средина, утврдување на статистичка значајност, стандардна девијација и корелација. Со цел да се утврди влијанието на секој од факторите (независни променливи), дадените изјави во анкетниот прашалник се групираат за секој фактор поединечно и тоа: изјавите со реден број од 1 до 9 ги опишуваат внатрешните фактори, изјавите со реден број од 10 до 14 ги опишуваат надворешните фактори, а изјавите со реден број од 15 до 20 ја опишуваат употребата на е-маркетинг алатките. Имајќи ја во предвид големината на примерокот, предложената методологија и професионализмот во одговарањето на прашањата, резултатите од ова истражување можат да се сметаат за репрезентативни и истите можат да се воопштат за вкупниот број на регистрирани компании во Република Македонија.

РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО И АНАЛИЗА

Во табелата 1 дадени се вкупните резултати за секоја од изјавите од вкупно 1463 анкетирани компании. Во понатамошниот тек, за дадените резултати пресметани се аритметичката средина и стандардната девијација и дадени се конкретни заклучоци за подготвеноста на компаниите за имплементација на е-маркетингот, во однос на влијанието на внатрешните фактори, надворешните фактори и употребата на е-маркетинг алатките.

Табела 1: Резултати од истражувањето¹⁹

Изјава	Воопшто не се согласувам	Не се согласувам	Неутрален	Се согласувам	Потполно се согласувам
1. Примена на е-маркетингот, способност и подготвеност да се користи е-маркетингот во вашето претпријатие (влијание на внатрешни и надворешни фактори)					
1. Сметаме дека е лесно да се користат е-маркетинг алатките за извршување на работата (пр. Интернет, емаил, мобилен телефон и сл.)	2	28	126	655	652
2. Е – маркетинг алатките се во согласност со вредностите на нашето претпријатие и се вклопени во маркетинг стратегијата.	22	69	311	611	450
3. Односот на нашите вработени е насочен кон усвојување на е-маркетингот.	46	137	419	629	232
4. Постои поддршка од врвниот менаџмент за воведување на е-маркетингот.	18	127	376	610	332
5. Ние имаме добра техничка инфраструктура за поддршка на е-маркетингот (пр. Хардвер, мрежи, интернет поврзаносат и сл.).	24	128	361	526	424
6. Ние спроведуваме е-маркетинг, бидејќи имаме доволни финансиски средства.	59	290	586	339	189
7. Видовите на производи влијаат врз нашите одлуки за воведување на е-маркетингот.	23	160	368	659	253
8. Ние ќе воведеме е-маркетинг без разлика на нашата национална или меѓународна бизнис орјентација.	13	146	364	610	330
9. Големината на претпријатието влијае врз нашата одлука за воведување на е-маркетингот.	67	287	340	519	250
10. Конкурентскиот притисок има влијание за воведување на е-маркетингот.	49	134	225	748	307
11. Ние го прифаќаме е-маркетингот за да се избегне губењето на пазарот.	15	163	322	700	263
12. Нашите клиенти не сакаат купување преку интернет.	85	270	562	426	120
13. Нашите клиенти преферираат купување во готово, отколку плаќање по електронски пат.	88	323	385	436	231
14. Клиентите вообичаено не веруваат во е-маркетинг алатките поради безбедносни причини.	33	276	497	571	86
15. Ние спроведуваме маркетинг активности користејќи традиционални маркетинг техники, но планираме да воведеме е-маркетинг.	78	189	505	593	98
16. Ние ги користиме е-маркетинг алатките за комуникација со нашите клиенти.	26	135	221	748	333

¹⁹ Извор: Сопствено истражување

17.	Ние ги користиме е-маркетинг алатките за рекламирање на нашите производи.	21	160	263	647	372
18.	Ние ги користиме е-маркетинг алатките за да ги поддржиме традиционалните комерцијални активности (пр. Ценовни информации и услуги за клиентите).	52	169	302	639	301
19.	Ние ги користиме е-маркетинг алатките за продажба на производи и плаќање преку веб страна.	140	344	441	371	167
20.	Ние имаме клиентска база која ја користиме за спроведување на е-маркетинг активности (пр. Информирање на клиентите за нови производи).	135	227	336	506	259

Во табелата 2 прикажани се вредностите за изјавите, за внатрешните фактори, изразени како аритметички средини и вредностите за стандардната девијација.

Табела 2: Аритметичка средина (M) и стандардна девијација (SD), вредности за внатрешните фактори

Изјава	Независна променлива (внатрешни фактори)	M	SD
1	Сметаме дека е лесно да се користат е-маркетинг алатките за извршување на работата (пр. Интернет, емаил, мобилен телефон и сл.)	4,32	0,72
2	Е – маркетинг алатките се во согласност со вредностите на нашето претпријатие и се вклопени во маркетинг стратегијата.	3,96	0,92
3	Односот на нашите вработени е насочен кон усвојување на е-маркетингот.	3,59	0,97
4	Постои поддршка од врвниот менаџмет за воведување на е-маркетингот.	3,76	0,94
5	Ние имаме добра техничка инфраструктура за поддршка на е-маркетингот (пр. Хардвер, мрежи, интернет поврзаносат и сл.).	3,82	1,00
6	Ние спроведуваме е-маркетинг, бидејќи имаме доволни финансиски средства.	3,21	1,03
7	Видовите на производи влијаат врз нашите одлуки за воведување на е-маркетингот.	3,66	0,94
8	Ние ќе воведеме е-маркетинг без разлика на нашата национална или меѓународна бизнис орјентација.	3,75	0,94
9	Големината на претпријатието влијае врз нашата одлука за воведување на е-маркетингот.	3,41	1,12
Просечна вредност на аритметичката средина (M) и стандардната девијација (SD):		3,72	1,00

Од податоците во табелата 2 може да се констатира дека за подготвеноста на компаниите за користење на е-маркетингот и влијанието на внатрешните фактори, најголем број од компаниите позитивно се изјасниле за тоа дека е лесно користењето на е-маркетинг алатките за извршување на работата (аритметичка средина $M=4,32$), а најмал број од компаниите позитивно се изјасниле дека тие спроведуваат е-маркетинг бидејќи имаат доволно финансиските средства ($M=3,21$). Овие податоци укажуваат на тоа дека, голем број од компаниите во Република Македонија, независно од нивните финансиски средства, подготвени се да го имплементираат е- маркетингот и дека најголемо влијание од внатрешните фактори има познавањето на е-маркетинг алатките за извршување на работата. Од податоците за стандардната девијација, може да се констатира дека, стандардната девијација најголема вредност има за изјавата A9 „Големината на претпријатието влијае врз нашата одлука за воведување на е-маркетингот“ ($SD=1,12$), што значи дека, голем број од компаниите, за конкретната изјава немаат усогласен став, односно се разликуваат во одговорите. Од друга страна, стандардната девијација има најмала вредност за изјавата A1 „Сметаме дека е лесно да се користат е-маркетинг алатките за извршување на работата (пр. интернет, e-mail, мобилен телефон и сл.)“ ($SD=0,72$), што значи дека, голем број од компаниите, за конкретната изјава имаат усогласен став, односно не се разликуваат во одговорите. Според претходната анализа, податоците за внатрешните фактори укажуваат на тоа дека, подготвеноста на компаниите за имплементација на е-маркетингот, најмногу зависи од познавањето и употребата на е-маркетинг алатките, но исто така компаниите потребно е да го воведат

е-маркетингот независно од нивните финансиски средства и големината на компанијата. Во табелата 3 прикажани се вредностите за изјавите, за надворешните фактори, изразени како аритметички средини и вредностите за стандарсната девијација.

Табела 3: Аритметичка средина (M) и Стандардна девијација (SD), вредности за надворешните фактори

Изјава	Независна променлива (надворешни фактори)	M	SD
10	Конкурентскиот притисок има влијание за воведување на е-маркетингот.	3,77	0,99
11	Ние го прифаќаме е-маркетингот за да се избегне губењето на пазарот.	3,71	0,92
12	Нашите клиенти не сакаат купување преку интернет.	3,15	1,01
13	Нашите клиенти преферираат купување во готово, отколку плаќање по електронски пат.	3,27	1,15
14	Клиентите вообичаено не веруваат во е-маркетинг алатките поради безбедносни причини.	3,27	0,91
Просечна вредност на аритметичката средина (M) и стандардната девијација (SD):		3,44	1,03

Од податоците во табелата 3 може да се констатира дека за подготвеноста на компаниите за користење на е-маркетингот и влијанието на надворешните фактори, најголем број од компаниите позитивно се изјасниле за конкурентскиот притисок (M = 3,77), а најмал број од компаниите позитивно се изјасниле дека, клиентите не сакаат да купуваат преку интернет (M = 3,15). Овие податоци укажуваат на тоа дека, од страна на компаниите, постојано треба да се следат активностите на конкуренцијата и дека поголемиот дел од клиентите сакаат да купуваат преку интернет. Од податоците за стандардната девијација (отстапување од аритметичката средина), може да се констатира дека, стандардната девијација најголема вредност има за изјавата A13 „Нашите клиенти преферираат купување во готово, отколку плаќање по електронски пат“ (SD = 1,15), што значи дека, голем број од компаниите, за конкретната изјава немаат усогласен став, односно се разликуваат во одговорите. Од друга страна, стандардната девијација има најмала вредност за изјавата A14 „Клиентите вообичаено не веруваат во е-маркетинг алатките поради безбедносни причини“ (SD = 0,91), што значи дека, голем број од компаниите, за конкретната изјава имаат усогласен став, односно не се разликуваат во одговорите. Според претходната анализа, од податоците кои се однесуваат на надворешните фактори, може да се констатира дека подготвеноста на компаниите за имплементација на е-маркетингот, најмногу зависи од активностите на конкуренцијата, промените на пазарот и безбедноста при употребата на е-маркетинг алатките. Во табелата 4 прикажани се вредностите за изјавите, за употребата на е-маркетинг алатките од страна на компаниите, изразени како аритметички средини и вредностите за стандарсната девијација.

Табела 4: Аритметичка средина (M) и Стандардна девијација (SD), вредности за употребата на е-маркетинг алатките

Изјава	Независна променлива (употреба на е-маркетинг алатките)	M	SD
15.	Ние спроведуваме маркетинг активности користејќи традиционални маркетинг техники, но планираме да воведеме е-маркетинг.	3,30	0,96
16.	Ние ги користиме е-маркетинг алатките за комуникација со нашите клиенти.	3,84	0,94
17.	Ние ги користиме е-маркетинг алатките за рекламирање на нашите производи.	3,81	0,98
18.	Ние ги користиме е-маркетинг алатките за да ги поддржиме традиционалните комерцијални активности (пр. Ценовни информации и услуги за клиентите).	3,66	1,04
19.	Ние ги користиме е-маркетинг алатките за продажба на производи и плаќање преку веб страна.	3,06	1,15
20.	Ние имаме клиентска база која ја користиме за спроведување на е-маркетинг активности (пр. Информирање на клиентите за нови производи).	3,36	1,20
Просечна вредност на аритметичката средина (M) и стандардната девијација (SD):		3,51	1,09

Од податоците во табелата 4 може да се констатира дека компаниите, е-маркетинг алатките најповеќе ги користат за комуникација со клиентите ($M = 3,84$), а најмалку за продажба на производи и плаќање преку веб страна ($M = 3,06$). Добиените резултати укажуваат на тоа дека, компаниите треба да го искористат големиот просек од употребата на е-маркетинг алатките за комуникација со клиентите, во насока на зголемување на продажбата на производите и едукација на клиентите за плаќање преку веб страна и подобро искористување на сопствената база на податоци во насока на управување на односите со потрошувачите. Од податоците за стандардната девијација, може да се констатира дека, стандардната девијација најголема вредност има за изјавата A20 „Ние имаме клиентска база која ја користиме за спроведување на е-маркетинг активности (пр. информирање на клиентите за нови производи)“ ($SD = 1,20$), што значи дека, голем број од компаниите, за конкретната изјава немаат усогласен став, односно се разликуваат во одговорите. Според тоа, компаниите потребно е да создадат клиентска база на податоци која во иднина може да ја искористат за спроведување на е-маркетинг активности. Од друга страна, стандардната девијација има најмала вредност за изјавата A16 „Ние ги користиме е-маркетинг алатките за комуникација со нашите клиенти“ ($SD = 0,94$), што значи дека, голем број од компаниите, за конкретната изјава имаат усогласен став, односно не се разликуваат во одговорите. Според претходната анализа, од податоците кои се однесуваат на употребата на е-маркетинг алатките, може да се констатира дека, е-маркетинг алатките најмногу се користат за комуникација со клиентите.

Во продолжение, за изјавите, кои ги опишуваат внатрешните и надворешните фактори и употребата на е-маркетинг алатките, спроведена е повеќекратна линеарна регресија, одреден е коефициентот на повеќекратна корелација, коефициентот на детерминација и спроведен е „t-тест“, со цел да се утврди вкупното влијание на внатрешните и надворешните фактори врз употребата на е-маркетинг алатките. Од добиените резултати определена е равенката на повеќекратна регресија: $Y = 372 + X1 + 0,087X2$ која претставува регресионата рамнина на примерокот и лежи меѓу точките кои претставуваат емпириски податоци за примерокот и од сите можни рамнини има најмала сума на вертикални квадратни отстапувања. Од равенката се утврдува дека, поединечно најголемо влијание врз употребата на е-маркетинг алатките имаат внатрешните во однос на надворешните фактори. Од друга страна од вредностите за коефициентот за повеќекратна корелација кој изнесува $R = 0,995$ и коефициентот на детерминација $R^2 = 0,991$ се констатира дека помеѓу употребата на е-маркетинг алатките и вкупното влијание од внатрешните и надворешните фактори постои многу јака корелација и вкупното влијание на внатрешните и надворешните фактори врз употребата на е-маркетинг алатките изнесува **99,1%**. Од пресметката за „t-тестот“ за степени на слобода $n-2$ и ниво на значајност од 0,05 се констатира дека постои многу јака поврзаност помеѓу независните променливи и зависната променлива и дека добиените резултати се статистички значајни и можат да се воопштат за сите компании во Република Македонија. Резултатите од анализата дадени се во листингот од излезни резултати даден во табелата 5.

ЗАКЛУЧОК И ПРЕПОРАКИ

Поединечно од анализата на секој од факторите, може да се заклучи дека: Податоците за внатрешните фактори укажуваат на тоа дека, подготвеноста на компаниите за имплементација на е-маркетингот, најмногу зависи од познавањето и употребата на е-маркетинг алатките, но исто така компаниите потребно е да го воведат е-маркетингот независно од нивните финансиски средства и големината на компанијата. Податоците за надворешните фактори, укажуваат на тоа дека, подготвеноста на компаниите за имплементација на е-маркетингот, најмногу зависи од активностите на конкуренцијата, промените на пазарот и безбедноста при употребата на е-маркетинг алатките. Податоците за употребата на е-маркетинг алатките, укажуваат на тоа дека, е-маркетинг алатките најмногу се користат за комуникација со клиентите.

Од добиените резултати и вкупната анализа на податоците се констатира дека, подготвеноста на компаниите за имплементација на е-маркетингот најмногу зависи од внатрешните фактори, односно човечките ресурси, финансиските средства, техничката инфраструктура, видовите на производи и големината на компанијата имаат силно влијание врз имплементацијата на е-маркетингот. Во контекст

на оваа констатција, компаниите во својата организациска структура потребно е да формираат е-маркетинг сектор или во друг сектор да ги интегрираат маркетинг активностите, да одвојуваат повеќе финансски средства од својот буџет за маркетинг, да поседуваат соодветна техничка инфраструктура за поддршка на е-маркетингот, да извршат прилагодување на своите производи и големината на претпријатието да ја искористат како предност за воведување на е-маркетингот. Исто така, потребно е компаниите во својата маркетинг стратегија да ги интегрираат е-маркетинг алатките со цел да се стекнат со конкурентска предност на пазарот.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Staruss Judy, Adel el-Ansary, Raymon Frost (2006). E-Marketing (prevod Baranka Ramadanovic), Sarajevo.
2. Ивковиќ М., Ѓорѓевиќ Б., Субиќ З, Миланов Д. (2011). Интернет маркетинг и електронско пословање, Технички факултет „Михајло Пупин“ – Зрењанин.
3. Јаќовски Б, Ристевска – Јовановска С. (2004). Маркетинг, Економски факултет, Скопје.
4. Lakić, N. and Maletić, R. (1996). Zbirka zadataka iz statistike, Naučna Knjiga, Beograd, drugo izdanje.
5. Acker, A.D., Kumar, V., Day, S.G. (2009). Marketing Research, macedonian language edition published by TABERNAKUL – Skopje.
6. Basesca, M., Sekuloska, N. (2004). Marketing Research: Information Input for Marketing and Management, Economic faculty – Skopje.
7. Николоски Д. (2008). Илустриран прирачник за Microfit 4.0 со збирка решени задачи по економетрија, Економски факултет – Прилеп.
8. Варагиќ Д. (2002). Водич кроз рај и пакао Интернет маркетинга, совети за креирање успешног пословног присуства фирме на интернету – Нови Сад.
9. Дејвид Мирман Скот (2012). Новите правила на маркетингот, издавачка куќа ПАБЛИШЕР, Скопје.
10. Трејси В. (2015). Маркетинг, издавачка куќа ПАБЛИШЕР, Скопје.
11. Кенет К. Лаудон (2010). Електронска трговија, издавачка куќа АРС ЛАМИНА, Скопје.

ПРИЛОГ

Анкетен прашалник

1. Во кој сектор припаѓа вашето претпријатие? (наведете во продолжение).

2. Примена на Е-Маркетингот, способност и подготвеност да се користи е-маркетингот во вашето претпријатие (влијание на внатрешни и надворешни фактори).
- 3.

Изјава		Земјоделство, шумарство и рибарство				
		Воопшто не се согласувам	Не се согласувам	Неутрален	Се согласувам	Потполно се согласувам
A1	Сметаме дека е лесно да се користат е-маркетинг алатките за извршување на работата (пр. Интернет, емаил, мобилен телефон и сл.)					
A2	Е – маркетинг алатките се во согласност со вредностите на нашето претпријатие и се вклопени во маркетинг стратегијата.					
A3	Односот на нашите вработени е насочен кон усвојување на е-маркетингот.					
A4	Постои поддршка од врвниот менаџмет за воведување на е-маркетингот.					
A5	Ние имаме добра техничка инфраструктура за поддршка на е-маркетингот (пр. Хардвер, мрежи, интернет поврзаносат и сл.).					
A6	Ние спроведуваме е-маркетинг, бидејќи имаме доволни финансиски средства.					
A7	Видовите на производи влијаат врз нашите одлуки за воведување на е-маркетингот.					
A8	Ние ќе воведеме е-маркетинг без разлика на нашата национална или меѓународна бизнис оријентација.					
A9	Големината на претпријатието влијае врз нашата одлука за воведување на е-маркетингот.					
A10	Конкурентскиот притисок има влијание за воведување на е-маркетингот.					
A11	Ние го прифаќаме е-маркетингот за да се избегне губењето на пазарот.					
A12	Нашите клиенти не сакаат купување преку интернет.					
A13	Нашите клиенти преферираат купување во готово, отколку плаќање по електронски пат.					
A14	Клиентите вообичаено не веруваат во е-маркетинг алатките поради безбедносни причини.					
A15	Ние спроведуваме маркетинг активности користејќи традиционални маркетинг техники, но планираме да воведеме е-маркетинг.					
A16	Ние ги користиме е-маркетинг алатките за комуникација со нашите клиенти.					
A17	Ние ги користиме е-маркетинг алатките за рекламирање на нашите производи.					
A18	Ние ги користиме е-маркетинг алатките за да ги поддржиме традиционалните комерцијални активности (пр. Ценовни информации и услуги за клиентите).					
A19	Ние ги користиме е-маркетинг алатките за продажба на производи и плаќање преку веб страна.					
A20	Ние имаме клиентска база која ја користиме за спроведување на е-маркетинг активности (пр. Информирање на клиентите за нови производи).					

PRIMJENA WAI METODOLOGIJE ZA ANALIZU ZASTUPLJENOSTI ELEKTRONSKOG MARKETINGA U HOTELIMA NA CRNOGORSKOM TRŽIŠTU

Milica Vukčević,
UCG Ekonomski fakultet Podgorica
milica.v080@gmail.com

Dragana Ćirović,
UCG Ekonomski fakultet Podgorica
gagacirovic93@gmail.com

Milica Muhadinović,
UCG Ekonomski fakultet Podgorica
milicamuhadinovic@gmail.com

УДК/UDC: 658.8:004.738.5]:303.725:640.412(497.16)

APSTRAKT

Savremeno poslovno okruženje nameće preduzećima potrebu aktivnog prisustva na Internetu, naročito kroz izradu kvalitetnih web sajtova. Da bi Internet nastup preduzeća bio efikasan neophodno je da sprovede odgovarajuću metriku nastupa kako bi poboljšali svoje poslovanje. Stoga je posebno važno shvatiti ulogu i značaj koju metrika ima u savremenom poslovanju, ali i poznavati prednosti i nedostatke pojedinih njenih metoda, kako bi se na što efikasniji i efektivniji način iste sprovodile.

Značajne metode koje se primjenjuju prilikom mjerenja efikasnosti on-line marketinga su: **WAI** (*Web Assessment Index*) i **FAI** (*Facebook Assessment Index*).

U ovom radu prikazaćemo online nastup hotela sa četiri i pet zvjezdica koji posluju na crnogorskom tržištu primjenom WAI metodologije. Ova metodologija je zasnovana na četiri grupe pokazatelja sa odgovarajućim ponderima, kojima se osjenjuje kvalite web sajta hotela. Riječ je o pristupu (15%), brzini (15%), kvalitetu sadžaja (55%) i navigaciji (15%). Svaka od ove četiri grupe pokazatelja sadrži u sebi podpokazatelje koji će biti detaljno obrađeni u radu. Na taj način pokazaćemo koliko jednostavno turisti dolaze do informacija o kvalitetu i dostupnosti hotelske ponude, što je od velikog značaja za razvoj turizma u Crnoj Gori.

Ključne riječi: Internet marketing, WAI metoda, metrika, hoteli, turizam, vebsajt

APPLICATION OF WAI METHODOLOGY FOR ANALYSIS OF ELECTRONIC MARKETING REPRESENTATION OF HOTELS IN THE MONTENEGRIN MARKET

Milica Vukčević,

University of Montenegro, Faculty of Economics Podgorica
milica.v080@gmail.com

Dragana Ćirović,

University of Montenegro, Faculty of Economics Podgorica
gagacirovic93@gmail.com

Milica Muhadinović,

University of Montenegro, Faculty of Economics Podgorica
milicamuhadinovic@gmail.com

ABSTRACT

A modern business environment imposes to the enterprises the need for an active presence on the Internet, especially through the development of quality websites. In order to make company's Internet performance effective, it is necessary to implement an appropriate metric of Internet performance, with aim to improve its business. Therefore, it is particularly important to understand the role and significance of metrics in modern business and to understand the advantages and disadvantages of its methods, in order to implement them in a more efficient and effective way.

The most important methods used in measuring the effectiveness of on-line marketing are: **WAI** (*Web Assessment Index*) and **FAI** (*Facebook Assessment Index*).

In this paper we will examine the online appearance of hotels with four and five stars, which are operating in the Montenegrin market, using the WAI methodology. This methodology is based on four sets of indicators with appropriate weight, which reflects the quality of the hotel's website. Those are: **accessibility** (15%), **speed** (15%), **content quality** (55%) and **navigation** (15%). Each of these four groups of indicators contains subindicators, which will be presented in the paper. This way we will show how easily tourists get information about the quality and availability of hotel offer, which is of great importance for the development of tourism in Montenegro.

Keywords: Internet marketing, WAI methodology, metrics, hotels, tourism, website

UVOD

U uslovima ubrzanog razvoja tehnologije i izražene globalne konkurencije, upotreba instrumenata digitalnog marketinga postaje neizostavan sastavni dio savremenog načina poslovanja. U tom smislu, jedan od najznačajnijih instrumenata digitalnog marketinga predstavljaju veb-sajtovi kompanija. Dobro dizajniran veb-sajt treba da na jednostavan i efikasan način predstavi ponudu kompanije, njene ciljeve, aktivnosti i sve benefite koje nudi svojim potrošačima. Stoga je važno da bude pregledan, razumljiv i prilagođen korisnicima sa različitim nivoom informatičke pismenosti. Pri tome, posebnu pažnju treba posvetiti brzini pristupa istom, uzimajući u obzir težnju savremenih klijenata da sve potrebne informacije dobiju u što kraćem roku. Međutim, da bi menadžeri mogli ocijeniti u kojoj mjeri kreirani veb-sajt utiče na nivo poslovnih performansi preduzeća, neophodno je sprovoditi odgovarajuću metriku nastupa. Iako ne postoji opšte prihvaćena metodologija za mjerenje online nastupa kompanija, u praksi su se kao najčešće korišćene izdvojile WAI (*Web Assessment Index*) i FAI (*Facebook Assessment Index*).

FAI metoda (Miranda et al., 2006) se koristi za mjerenje nastupa kompanija na društvenim mrežama, konkretno na društvenoj mreži Facebook, dok se WAI (Miranda et al., 2009), koja je korišćena u ovom radu za mjerenje nastupa hotela u Crnoj Gori sa četiri i pet zvjezdica, odnosi na mjerenje onlajn nastupa istih putem izrade zvaničnog veb-sajta.

Polazeći od navedenog, ovaj rad sastoji se iz dva dijela. U prvom dijelu rada biće prikazana teorijska osnova WAI metodologije, dok će njena praktična primjena biti predstavljena u drugom dijelu rada. Ovim istraživanjem je obuhvaćeno 10 hotela koji posluju na crnogorskom tržištu (pet hotela sa pet zvjezdica i pet hotela sa četiri zvjezdice), koji su izabrani upotrebom stratifikovanog uzorka, čime je omogućeno da analizom budu obuhvaćene sve tri crnogorske regije. Riječ je o sledećim hotelima: *Splendid Conference & Spa Resort, Maestral Resort & Casino, La Roche, Hilton Podgorica, Ziya, Sokoline, CentreVille Hotel & Experiences, Bianca Resort & Spa, Polar Star i Four Points by Sheraton Kolašin.*

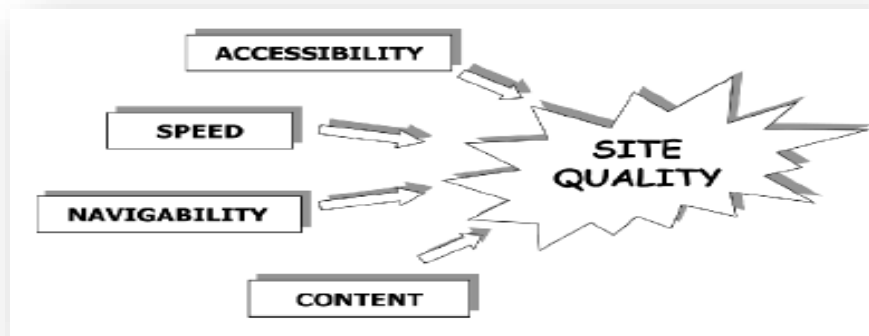
1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

WAI metodologija, koja je korišćena u ovom radu kako bi se prikazao kvalitet vebajtova hotela u Crnoj Gori, sastoji se od četiri kriterijuma:

1. pristup (accessibility);
2. navigacija (*navigation*);
3. brzina (*speed*);
4. kvalitet sadržaja (*content quality*).

Ovi kriterijumi prikazani su na slici br. 1.

Slika br. 1: Kriterijumi WAI indeksa²⁰



Svaki od njih sadrži podkriterijume sa određenim ponderima, koji predstavljaju njihovu važnost u ukupnoj ocjeni. U okviru kriterijuma **pristup** obrađivali smo dva podkriterijuma: **prisustvo na pretrazi** i **popularnost**. Ovaj kriterijum ima ponder 15%, pri čemu prvi navedeni podkriterijum nosi 5%, a drugi 10%.

Kada je riječ o **brzini** kao kriterijumu, važno je istaći da je njen ponder 15%, pri čemu smo isti mjerili uz pomoć brzine pristupa web stranici, mjerenoj u sekundama.

Navigacija ima ponder 15% i mjerena je uz pomoć dva podkriterijuma: **mapa sajta** koja se odnosi na preglednost sajta i ima ponder 10% i **pretrage uz pomoć ključnih riječi** sa ponderom 5%.

Kao najznačajniji kriterijum, što možemo zaključiti po vrijednosti njegovog pondera koji iznosi 55%, izdvajamo **kvalitet sadržaja**. Ovaj kriterijum u sebi sadrži tri podkriterijuma, odnosno: **informativni sadržaj** sa ponderom 20%, zatim **komunikacioni sadržaj** sa ponderom 15% i **transakcioni sadržaj** sa ponderom 20%. Za ocjenu kvaliteta informativnog sadržaja koristili smo sledeće indikatore: opšte informacije o hotelu, informacije o proizvodima i uslugama koje nude, informacije o cijeni i informacije o dostupnim specijalnim ponudama. Svaki od indikatora nosio je po 5%.

Komunikacioni sadržaj čini prisustvo jasno istaknutog e-maila, kontakt telefona, adrese i korisničkog feedback-a na vebajtu. Svi navedeni indikatori imaju ponder 3%, osim feedback-a koji ima ponder 6%.

Transakcioni sadržaj prilagodili smo djelatnosti koju obrađujemo, pa smo stoga kao indikatore koristili sledeće kategorije: mogućnost direktne rezervacije na vebajtu, direktna e-komunikacija između menadžera hotela i klijenata u vidu „iskaćućih prozora“²¹, postojanje opcije za odabir opštih i specijalnih zahtjeva klijenata i

²⁰ Izvor: Mateos et al., 2001.

²¹ Na engleskom „pop-up window“

dostupnost informacija o uključenosti taksi i dodatnih plaćanja u cijenu smještaja. Svi ovi indikatori imaju ponder 4%.

Prethodno navedeno biće prikazano na konkretnom primjeru, u ovom slučaju na hotelima sa četiri i pet zvjezdica koji posluju na crnogorskom tržištu.

2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Na osnovu opisane metodologije u nastavku rada biće prikazani rezultati istraživanja po pojedinačnim kriterijumima na osnovu koji ćemo izračunati vrijednost WAI indeksa i u skladu sa tim izvesti zaključke.

2.1. Kriterijum pristup

Kriterijum pristup sa ponderom 15% određivali smo uz pomoć dva podkriterijuma: prisustvo na pretrazi i popularnost. Prisustvo na pretrazi podrazumijeva određivanje ključnih riječi i pojavljivanje imena hotela u pretrazi pomoću tih ključnih riječi. Ključne riječi koje smo koristili su: hotel, cijena, udaljenost, pansion i soba. Ovaj podkriterijum ima ponder 5%, odnosno svaka ključna riječ po 1%. Po riječi formirali smo skalu i u zavisnosti od broja pojavljivanja hotela dodjeljivali određeni broj poena. Skala za ovaj podkriterijum kretala se od 0,2% do 1%. Za drugi podkriterijum, popularnost sa ponderom 10%, koristili smo *Check Page Rank* kojim smo mjerili nivo optimizovanosti vebajtova za svaki hotel pojedinačno. Prema ovom podkriterijumu, maksimalna vrijednost koja se mogla dodijeliti je 10, a minimalna 1. Ukupni rezultati kriterijuma pristup, mjereni na osnovu navedenih podkriterijuma, prikazani su u tabeli br. 1.

Tabela br. 1: Rezultati kriterijuma pristup²²

Ime hotela	Prisustvo na pretrazi	Popularnost	UKUPNO
Splendid Conference & Spa Resort	2	10	12
Maestral Resort & Casino	1.4	10	11.4
La Roche	3.2	10	13.2
Hilton Podgorica	2.8	10	12.8
Ziya	1.4	10	11.4
Sokoline	2	1	3
Centre Ville & Experience	4	2	6
Bianca Resort & Spa	3.6	3	6.6
Polar Star	2.4	2	4.4
Four Points by Sheraton Kolašin	1.4	10	11.4

Analizom prethodnih rezultata uočava se da najveću vrijednost kriterijuma pristup ima hotel La Roche, dok najmanju vrijednost ima hotel Sokoline. Takođe primjećujemo da hoteli sa četiri zvijezdice imaju značajno manju vrijednost navedenog kriterijuma u odnosu na hotele sa pet zvjezdica.

2.2. Kriterijumi brzina i navigacija

Vrijednosti prema kriterijumu brzina, sa ponderom 15%, određivali smo na osnovu brzine učitavanja vebajtova odabranih hotela izražene u sekundama. Hotelima čiji su se vebajtovi učitali za kraći vremenski period dodjeljivali smo i veći broj poena, na osnovu prethodno definisane skale. Rezultati ovog kriterijuma prikazani su u tabeli br. 2.

²² Izvor: Rezultati u tabeli dobijeni su istraživanjem autora.

Tabela br. 2: Rezultati kriterijuma brzina²³

Ime hotela	Brzina	Ocjena
Splendid Conference & Spa Resort	0.61	3
Maestral Resort & Casino	0.54	9
La Roche	0.69	3
Hilton Podgorica	0.58	6
Ziya	0.42	15
Sokoline	0.5	12
Centre Ville & Experience	0.71	3
Bianca Resort & Spa	0.54	9
Polar Star	0.44	15
Four Points by Sheraton Kolašin	0.45	15

Iz tabele možemo zaključiti da najveću brzinu učitavanja imaju hoteli Ziya, Polar Star i Four Points by Sheraton Kolašin, i njima je dodijeljeno 15 poena. Najmanji broj poena, a ujedno i najsporije očitavanu web stranicu imaju hoteli Splendid, La Roche i Centre Ville, pa im je dodijeljeno po 3 poena.

Kriterijum Navigacija određivali smo na osnovu mape sajta i mogućnosti pretrage veb sajta po ključnoj riječi. Broj poena za podkriterijum mapa sajta dodijeljivan je na osnovu subjektivne procjene preglednosti veb sajta, pa smo za jasan veb sajt dodjeljivali 10 poena, za srednje jasan 5 poena, a za nejasan 0 poena. U zavisnosti od toga da li na veb sajtu hotela postoji mogućnost pretrage istog prema ključnoj riječi dodjeljivali smo 0 (ne postoji) ili 5 poena (ako postoji). Rezultati dobijeni kriterijumom navigacija prikazani su u tabeli br. 3

Tabela br. 3: Rezultati kriterijuma navigacija²⁴

Ime hotela	Mapa sajta	Search opcija	UKUPNO
Splendid Conference & Spa Resort	10	0	10
Maestral Resort & Casino	5	0	5
La Roche	10	0	10
Hilton Podgorica	10	0	10
Ziya	5	0	5
Sokoline	5	0	5
Centre Ville & Experience	10	5	15
Bianca Resort & Spa	10	5	15
Polar Star	10	0	10
Four Points by Sheraton Kolašin	10	0	10

Iz navedene tabele proizilazi da hoteli Centre Ville i Bianca Resort imaju najpreglednije veb sajtove i dodijeljeno im je maksimalnih 15 poena za kriterijum navigacija. Manje pregledni su veb sajtovi hotela Maestral, Ziya i Sokoline, zbog čega im je dodijeljeno po 5 poena.

2.3. Kriterijum sadržaj

Ovaj kriterijum na skali od 0 % do 100% zauzima 55%, što ga čini posebno važnim indikatorom kvaliteta veb sajta. Razlog tome je činjenica da je za klijente kvalitetan sadržaj veb sajta jedan od najvažnijih izvora informacija (Selz i Schubert, 1998). Ovaj kriterijum posmatrali smo sa aspekta informativnog, komunikativnog i transakcionog sadržaja.

Kvalitet informativnog sadržaja smo ocjenjivali na osnovu postojanja opštih informacija o hotelu, zatim informacija o proizvodima i uslugama, informacija o cijeni i specijalnim ponudama. Svaki od ovih podkriterijuma nosi po 5%, pa smo u slučaju da veb sajtovi posjeduju pomenute informacije dodjeljivali po 5% po podkriterijumu, a u suprotnom 0%. Komunikacioni sadržaj smo određivali na osnovu informacija o e-mailu,

²³ Izvor: Rezultati u tabeli dobijeni su istraživanjem autora.

²⁴ Izvor: Rezultati u tabeli dobijeni su istraživanjem autora.

telefonu, adresi hotela i postojanju opcije korisničkog feedback-a. U skladu sa tim dodijeljivali smo po 3 poena za postojanje jasno istaknutih informacija o e-mailu, telefonu i adresi hotela pojedinačno, a za postojanje opcije korisničkog feedback-a 6 poena.

Kvalitet transakcionog sadržaja veb-sajtova hotela ocjenjivali smo na osnovu mogućnosti korisnika da izvrše rezervaciju direktno na veb-sajtu, zatim na osnovu mogućnosti da prilikom rezervacije pored opštih odaberu i određene specijalne zahtjeve, mogućnosti direktne onlajn komunikacije sa osobljem hotela i dostupnosti informacija o načinima plaćanja dodatnih taksi (npr. taksa po osnovu osiguranja i sl.).

Rezultati kriterijuma sadržaj prikazani su u tabeli br. 4.

Tabela br. 4: Rezultati kriterijuma sadržaj²⁵

Ime hotela	Informativni sadržaj	Komunikativni sadržaj	Transakcioni sadržaj	UKUPNO
Splendid Conference & Spa Resort	20	9	20	49
Maestral Resort & Casino	20	9	16	45
La Roche	15	9	16	40
Hilton Podgorica	20	15	16	51
Ziya	15	9	12	36
Sokoline	15	9	12	36
Centre Ville & Experience	20	9	12	41
Bianca Resort & Spa	20	9	16	45
Polar Star	20	9	16	45
Four Points by Sheraton Kolašin	20	9	16	45

Iz navedene tabele proizilazi da najkvalitetniji sadržaj veb-sajta ima hotel Hilton Podgorica, dok najmanje sadržajan veb-sajt imaju hoteli Ziya i Sokoline.

2.4. Vrijednost WAI koeficijenta

Sumiranjem rezultata svih navedenih kriterijuma dobija se ukupna vrijednost WAI koeficijenta, koja je prikazana u tabeli br. 5.

Tabela br. 5: Ukupna vrijednost WAI koeficijenta²⁶

²⁵ Izvor: Rezultati u tabeli dobijeni su istraživanjem autora.

²⁶ Izvor: Rezultati u tabeli dobijeni su istraživanjem autora.

Ime hotela	PRISTUP	BRZINA	NAVIGACIJA	SADRŽAJ	WAI KOEFICIJENT
Splendid Conference & Spa Resort	12	3	10	49	74
Maestral Resort & Casino	11.4	9	5	45	70.4
La Roche	13.2	3	10	40	66.2
Hilton Podgorica	12.8	6	10	51	79.8
Ziya	11.4	15	5	36	67.4
Sokoline	3	12	5	36	56
Centre Ville & Experience	6	3	15	41	65
Bianca Resort & Spa	6.6	9	15	45	75.6
Polar Star	4.4	15	10	45	74.4
Four Points by Sheraton Kolašin	11.4	15	10	45	81.4

Iz tabele jasno zaključujemo da najveću vrijednost WAI koeficijenta, a time i najbolje osmišljene veb sajtove imaju hotel Four Points by Sheraton Kolašin (sa vrijednošću 81,4) i Hilton Podgorica (sa vrijednošću 79,8), dok najmanju vrijednost ima hotel Sokoline, čiji WAI koeficijent iznosi 56. Ostali hoteli imaju vrijednost WAI koeficijenta u intervalu od 65 do 75, pri čemu se janso uočava da kategorija hotela nema presudnu ulogu kada je riječ o kvalitetu veb sajta. Međutim, treba istaći da kod svakog od navedenih hotela postoji značajan prostor za unapređenje istih, naročito ukoliko se ima u vidu značaj koji web stranica ima za savremenog klijenta.

ZAKLJUČAK

Imajući u vidu da se vrijednost WAI koeficijenta kreće u rasponu od 0% do 100%, možemo zaključiti da menadžeri hotela u Crnoj Gori prepoznaju značaj koji kvalitetan veb sajt ima na njihovo poslovanje i način na koji utiče na njihovu interakciju sa krajnjim klijentima, naročito inostranim, koji na osnovu veb sajta stiču prvi utisak o kvalitetu usluge hotela, a samim tim i o karakteristikama područja koja planiraju da posjete. Sve se to pozitivno odražava ne samo na poslovne rezultate hotela, već i na ukupan kvalitet turističke ponude, a time i na razvoj turizma u Crnoj Gori.

Kada je upitanju kriterijum pristup primjećujemo da nijedan hotel nema maksimalnih 15% koji su dodijeljeni ovom kriterijumu, čime se jasno stavlja do znanja da se istom mora posvetiti pažnja, kako u pogledu optimizovanosti veb sajtova, tako i u načinu privlačenja novih klijenata što će se odraziti i na povećani broj pojavljivanja samih hotela u njihovim pretragama. Takođe kod kriterijuma brzina i navigacija primjećujemo da se pojedini veb sajtovi relativno sporo učitavaju, ako uzmemo u obzir težnju savremenog klijenta da sve informacije dobiju u što kraćem vremenskom intervalu. Značajno je napomenuti da kod kriterijuma navigacija uočavamo nedostatak po pitanju postojanja prečice *search* kojom bi turisti veoma lako došli do željenih informacija vršeći pretragu prema ključnoj riječi. Kod kriterijuma sadržaj primjećujemo da skoro svi hoteli imaju razvijen veb sajt u pogledu obima relevantnih informacija, s tim što bi se isti morao unaprijediti po pitanju direktne komunikacije sa osobljem hotela i mogućnosti da korisnici direktno na veb sajtu daju svoj feedback. Imajući u vidu prethodno, vrijednost WAI koeficijenta se kreće od 56% do 81.4%.

Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da pojedini hoteli posvećuju pažnju izradi kvalitetnog veb sajta, ali i da postoji značajan prostor za unapređenje istih, naročito ako se ima u vidu značaj koji web stranica ima za savremenog klijenta.

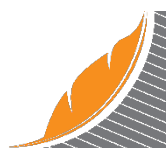
REFERENCE:

1. Buenadicha Mateos, M. et al. (2001.) "A new Web assessment index: Spanish universities analysis", Internet Research, Vol. 11 Issue: 3, pp.226-234
2. Miranda, F.J., Cortes, R., Barriuso, C. (2006.) "Quantitative evolution of e-banking web sites: an empirical study of Spanish banks." The Electronic Journal Information Systems Evaluation 9.2: 73-82
3. Miranda, F.J., Sanguino, R., Bañegil, T.M., (2009.) "Quantitative assessment of European municipal web sites: Development and use of an evaluation tool", Internet Research, Vol. 19 Issue: 4, pp.425-441

4. Selz, D., Schubert, P. (1998.) Web assessment - a model for the evaluation and the assessment of successful electronic commerce applications. In System Sciences, 1998., Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on (Vol. 4, pp. 222-231). IEEE.

INTERNET IZVORI:

1. Hotel Splendid Conference And Spa Resort <https://montenegrostars.com/home-splendid> (08.10.2018.)
2. Maestral Resort & Casino <https://maestral.me/sr/> (08.10.2018.)
3. Hotel La Roche <http://www.larochehotel.me/eng/> (08.10.2018.)
4. Hilton Podgorica Crna Gora https://www3.hilton.com/en/hotels/montenegro/hilton-podgorica-crna-gora-TGDPMHI/index.html?WT.mc_id=zLMWA0ME1HI2NaturalSearch3Google_LGHotelListing4DGGeneri c_Jul5LocalSearch6TGDPmHI7EN8i1 (08.10.2018.)
5. Hotel Ziya <http://www.hotelziya.me/crnagora/> (08.10.2018.)
6. Hotel Sokoline <https://hotel-sokoline.me/> (08.10.2018.)
7. CentreVille Hotel & Experiences <https://www.cv-hotel.com/> (08.10.2018.)
8. Bianca Resort & Spa <https://www.biancaresort.com/> (08.10.2018.)
9. Hotel Polar Star <http://www.polarstar.me/> (08.10.2018.)
10. Four Points by Sheraton Kolasin <https://www.marriott.com/hotels/travel/tgdfp-four-points-kolasin/?scid=bb1a189a-fec3-4d19-a255-54ba596febe2> (08.10.2018.)



СЕКЦИЈА

2

ИНОВАЦИИ ВО ОБЕЗБЕДУВАЊЕТО И РАЗВОЈОТ
НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

SECTION 2

INNOVATIONS IN PROVISION AND DEVELOPMENT
OF HUMAN RESOURCES

/



**NOV "INOVATIVNI" PRISTUP RAZVOJA I PUBLIKOVANJA NAUČNIH RADOVA –
KREACIJE NOVE "NAUČNE ELITE" U ZEMLJAMA SA TRANZICIONOM
EKONOMIJOM**

**NEW "INNOVATIVE" APPROACH IN THE DEVELOPMENT AND PUBLISHING OF
SCIENTIFIC PAPERS – CREATIONS OF NEW "SCIENTIFIC ELITE" IN COUNTRIES
WITH TRANSITIONAL ECONOMY**

Živan Živković,

University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Department of Engineering Management, Serbia

УДК/UDC: 316.344.42:5/6(4-11)

ABSTRACT

For advancement at the University and Scientific Institutes it is necessary to publish scientific papers in scientific journals, present papers at scientific conferences, publish chapters in monographs of national and international significance, publish monographs and textbooks. It is also necessary to earn a doctorate degree, for which the requirement is the publication of papers in renowned scientific journals. In conditions where there are a growing number of scientific institutions and increasingly clearly defined numerical criteria to be met by individual scientists, a series of "innovations" emerged for the easy acquisition of "scientific" references, necessary for acquiring a position in a scientific institution. The new "innovations" are conceived by the authors themselves through publishing autoplagiarisms and plagiarisms in "doctoral dissertations" and "scientific papers", while publishers and editors create the so-called predatory journals grounded on the publication fees followed by the extremely rapid publication process. Furthermore, "fake" journals with a reputable names appear, which invite authors to publish their papers in the short term, with a fictitious Web site which, after collecting a certain number of works, disappear, as well as monographs of international significance that never appear on the internet. In this way, through a series of "innovations" in the publication of scientific papers, a "new scientific elite" is created, especially in post-communist countries under the transition. New quasi-scientific workers and professors pave a path for their co-workers based on the same principles, thus the process of decline in the level of scientific work spontaneously unfolds.

Keywords: *innovations, plagiarism, autoplagiarism, post-communist countries*

UVOD

Istraživači, posebno u zemljama sa tranzicionom ekonomijom prinudjeni su da što veći broj svojih naučnih radova publikuju u relevantnim naučnim časopisima da bi obezbedili napredovanje na Univerzitetu ili naučnom institutu (izbor u zvanje), pravdaju novac dobijen na projektima koje finansira država i da bi svoj CV učinili što sadržajnijim.

U mnogim zemljama da bi kandidat branio doktorsku disertaciju mora da ima najmanje jedan objavljeni rad u časopisu sa JCR liste (Kriterijum u Srbiji), a da bi bio biran u zvanje Docenta ili naučnog saradnika takodje jedan rad, obično je to taj isti rad. Merilo uspešnosti istraživača je BROJ publikovanih radova, a ne njihov kvalitet (meren preko citiranosti i h-indeksa).

U takvim uslovima mnogi istraživači pristupaju nizu prevara, odnosno imaju "inovativni pristup" kako napraviti što veći broj radova u što kraćem roku, bez obzira na njihovu sadržinu. U nizu "inovativnih" pokušaja uvek se nalaze "nova rešenja" kako na najlakši i najkraći način doći do publikacije, bez obzira na njen sadržaj.

U tom "nizu inovacija" navešću samo neke koje se široko koriste u celome svetu, a najviše u zemljama bivše Jugoslavije bez ikakvih posledica po "inovatore".

Plagijarizam je najčešća naučna prevara koja ima veći broj varijanti (Vučković, Djekić, Lj., 2016):

Plagijarizam ideje: Autor koristi tuđun ideju i predstavlja je kao svoju, bez pozivanja na pravog autora. Recenzent jednog časopisa odbije neki rad a sam ga posle toga publikuje kao svoj rad. Doktorant preuzme ideju prethodno objavljene doktorske disertacije i prikaže je kao svoju.

Plagiranje teksta: Ovaj oblik plagijarizma se definiše kada se deo teksta iz negog drugog izvora preuzme u celosti a ne stavi se pod znakove navoda i izvora odakle je preuzet. Takodje, preuzimaju se slike i tabele a ne navodi se izvor, što podrazumeva da su one delo autora.

Mozaični plagijarizam, je kada autor uzima mišljenja ili verbatim reči drugog autora ne citirajući ih i kombinuje ih sa svojim rečima idejama i mišljenjem.

Autoplagijarizam (self-plagijarizam) javlja se onda kada autor koristi ranije objavljen rad u "novi" rad, a da jasno ne označi da je taj rad već objavljen. Autoplagijarizam javlja se u nekoliko oblika:

Dupliranje (ponavljanje) publikacije pojava kada se "nova publikacija" u velikoj meri poklapa sa ranije objavljenom publikacijom a da se to jasno ne stavlja do znanja čitaocu.

"Salama publikacije": publikovanje dva ili više članaka iz jedna studije. Namera autora ovakvih publikacija je da uveća broj svojih publikacija u sopstvenoj biografiji.

Svaki od navedenih oblika plagijarizma ima i suptilnije oblike, neke je lakše a neke teže otkriti.

Urednicima naučnih časopisa je na raspolaganju veći broj alata za otkrivanje plagijarizma u rukopisu naučnih radova ili u već objavljenim radovima korišćenjem savremenih alata za otkrivanje plagijarizma (Turnitin, iThenticate, Unplag, StrikePlagiarism PlagScan PlagTracker....). Urednici časopisa kada otkriju plagirani rad, **dužni su** da obaveste ustanovu u kojoj plagijator radi, kao i uredništva drugih časopisa o autorima koji su skloni plagijarizmu. Ako je rad već objavljen, dužni su da ga ponište i jasno obeleže u svim indeksnim bazama. Ovakvi radovi se brišu iz bibliografije plagijatora (Fang et.al., 2012).

U dobriju naučnu praksu (DNP) kada se pojave prevare, one budu otkrivene i brzo sankcionisane bez obzira o kome se radilo – stečenoj reputaciji poziciji i slično. Ovde kompromis ne postoji. Tako na primeru DNP u SAD-u otkriveni su primeri raznih naučnih prevara od strane uglednih naučnika: Summerlin, Potti, Han, Wakefield, Woo, Obokata, Penkova, Hauser, Le Cour, Schon, Stapšel...koji su imali ozbiljne posledice za učinjene prevare. Ovi veoma poznati naučnici svoje naučne prevare publikovali su najprestižnijim časopisima Nature i Science, koji su kasnije poništeni. (Bogdanović, Vučković - Dekić, 2016). Nažalost u Srbiji gde ne postoji DNP, kao ni jasna zakonska regulativa, nisu poznati primeri posledica koje su imali plagijatori. Da li je vreme da se počne!!!????

Kod nas, u ustanovama gde je otkriven plagijarizam, izbegavaju se korektivne mere, a nemili događaj se "gura pod tepih" pogotovo ako su plagijatori u menadžmentu ustanove. Još gora situacija je, kada je izdavač publikacije u kojoj je publikovan plagijat naučna ustanova, glavni urednik iz te ustanove a plagijatori takodje iz te ustanove već afirmisani i "ugledni" članovi ustanove, a neki čak i na rukovodećim pozicijama. Etičnost tada ustupa mesto prevarama i lažima određenog broja ljudi koji svoje plagijate koriste u bibliografijama kod napredovanja i zlopupotrebljavaju sredstva poreznih obveznika kroz svoje plate i honorare.

Oblast plagijarizma pravna nauka o nauci jasno definiše, ali efekti primene pravnih propisa u ovoj oblasti su nažalost vrlo skromni.

" Može se reći da se danas smatra samorazumljivim da je ne navodjenje autora a navodjenje sebe kao autora nedopustivo i da povredjuje pravo autora" (Vodonelić, 2015) .

"Praktično najvažnije pravno sredstvo protiv plagiranja po pravu nauke jeste oduzimanje stečenog naučnog ili istraživačkog stepena (doktora nauka, vanrednog profesora, samostalnog istraživača i dr). Čl.88.stav 1. tačka 2 Zakona o naučno istraživačkoj delatnosti (Sl.glasnik RS br. 110/05, 50/06-ispr. i 18/10 i član 33 stav 2 tačka b Pravilnika o postupku i načinu vrednovanja i kvantitativnom iskazivanju naučno-istraživačkih rezultata istraživača (Sl.glasnik RS br.38/08, istim rečima kazuju: "Naučno, odnosno istraživačko zvanje može se oduzeti: ... ako se utvrdi da naučni radovi na osnovu kojih je kandidat izabran u zvanje predstavljaju plagijat" Primerice, član 5 Kodeksa profesionalne etike na Univerzitetu u Beogradu od 17.10.2007., : " Kao moralno neprihvatljivo ponašanje posebno se izdvaja svaki oblik plagiranja radova i ideja od članova akademske zajednice" (Vodonelić, 2015)

Takodje ," u Krivičnom zakonu Republike Srbije, sama reč plagijarizam nije korišćena, ali se može shvatiti da neovlašćeno javno saopštavanje autorskog dela, u celini ili delimično, u cilju pribavljanja imovinske koristi za sebe ili drugog (čl.199 stav 1,2 i 3) predstavlja namerni plagiojarizam. Predviđene kazne za ovaj čin su od šest meseci do pet godina " (Batić, 2011).

Dobra ideja o imenovanju etičkih komisija na Univerzitetu u Beogradu da se bavi ovim pitanjima još uvek nije dala vidljive rezultate, samo je dodatno iskompromitovala nastojanja dela akademske zajednice u borbi protivu plagijarizma. Najbolji dokaz ovoj tvrdji je još uvek nije rešen slučaj sumnje da je deo teksta u doktoratu S.Malog na FON-u plagiran. Donešeni pravilnici u praksi ne omogućuju rešavanje problema sa plagijatorima već ih stiče se utisak,zbog ni jednog epiloga njihove primene, dodatno štite. Da li je to možda zbog toga, što oni koji treba da rešavaju ove slučajeve su i sami plagijatori!!!???

PRISTUP ISTRAŽIVANJU

Autor ovog teksta želeo je da utvrdi primere iz prakse iz svog neposrednog okruženja, sa mogućim inovativnim elementima u eventualnom plagiranju naučnih rezultataa, imajući u vidu da se u neposrednom okruženje autora dosta publikuje i postoji respektivna izdavačka delatnost (Živković, et.al. 2017). Po logici stvari tamo gde se dosta publikuje, realno postoji veća verovatnoća pojave prevara u publikovanju.

U toku istraživanja registrovane su sledeće "inovacije" u naučnim prevarama, kojih sigurno ima i u drugim ustanovama i publikacijama širom sveta:

2.1. Plagiranje ideje a onda povlačenje autorstva – pro forme

Plagirana ideja: razrada metodologije kroz preuzimanje kompletnog teksta u obimu oko dve stranice sa srpskog jezika prevedeno na engleski, pa softveri za utrdjivanje plagijarizma nisu registrovali ovu prevaru. Rad je objavljen u časopisu sa IF kategorije M23. Posle otkrivanja plagijarizma dva koautora od četiri povlače, svoje autorstvo što objavljuje časopis i obaveštava ustanovu autora sa komentarom da se autori iz te ustanove nalaze za taj časopis na crnoj liti. Epilog, prvi autor ostaje bez posla kod sledećeg izbora. Jedan od autora koji je povukao autorstvo i dva koja su zadržala autorstvo koriste navedenu referencu za dalje napredovanje, s obzirom da je u broju časopisa kada je rad prvobitno objavljen nema podataka o povlačenju autorstva.

2.2. Plagiranje kompletnog teksta u "naučnom radu"

U časopisu nacionalnog značaja koga izdaje naučna ustanova odakle su većina autora neki na vodećim pozicijama, kao i glavni urednik, publikuje rad za koga se kasnije utvrdi da je kompletan tekst plagiran iz nekoliko izvora na principu Copy-Paste. Kada je utvrđen plagijat, umesto poništenja rada vrši se ispravka rada – piše se novi tekst koji je 50% obima prvobitnog plagiranog teksta uz obraženje da je jedna referenca ispuštena a jedna duplo citirana. Da je bio ovaj slučaj, ispravka bi bila u dve rčenice a ne zamena celog teksta. Stručnu raspravu u navedenom časopisu kroz model Pisma uredniku, glavni urednik nije dozvolio i ceo slučaj stavio "pod tepih". Navedeni autori normalno koriste plagiranu publikaciju u svom CV.

2.3. Predominantno korišćenje samo jedne knjige u pisanju udžbenika

Udžbenik ili Monografija ako nema ISBN broj može se smatrati internom publikacijom namenjenoj studentima i tu ne važe stroga pravila citiranja literature zato što se može smatrati kao radni materijal. Onog trenutka kada dobije ISBN broj, publikacija se nalazi u informativnom prostoru udruženja biblioteka Srbije i podleže najstrožijim propisima izdavaštva.

Analizom prvog dela jednog udžbenika koji je u delokrugu stručnog interesovanja autora ovog teksta, nije bilo teško utvrditi da je za njegovo pisanje 2017. godine predominantno korišćena knjiga publikovana još 1980-godine.

U spisku korišćene literature navodi se 117. literaturnih izvora. Autori su se opredelili za neki mešoviti sistem citiranja literature koji najviše odgovara Harvardskom sistemu. Kroz tekst se navodi od citiranih u spisku literature 117, samo 41 referenca odnosno samo 36%. Od citiranih referenci, referenca iz 1980. godine korišćena je za preuzimanje 10 slika od ukupno 41 (ili 24%) i 7 tabela od ukupno 12 (ili 58%).

U ovom delu udžbenika navode se još 26 slika bez izvora literature – dakle po defaultu radi se o originalnim slikama autora koje po prvi put objavljuju u navedenoj publikaciji. Medjutim ove slike su preuzete takodje iz navedene reference iz 1980. godine - bez citiranja. Takodje, veliki obim preko deset stranica koriste se matematička izvodjenja iz istog izvora, bez citiranja.

2.4. Ograničeno citiranje i preuzimanje tuđih rezultata

U jednoj Monografiji koriste se rezultati publikovanih u naučnim časopisima za pojedina poglavlja, što je u principu dozvoljeno, ali u svakom poglavlju moraju biti autori koji su stvorili navedene rezultate. U ovom slučaju četvero autora navedene monografije sa ISBN brojem , koristi rezultate autora (njih 6-7 dodatnih) koji nisu u autorskom timu monografije. U jednom poglavlju koriste se rezultati u kojima nije učestvovao ni jedan od autora navedene monografije. Dakle , klasičan primer zloupotrebe tudjeg autorstva, a preuzeti tudji rezultati se kasnije koriste kao svoji.

2.5. Jednom preuzeti tudji rezultati prikazuju se kasnije kao svoji

Rezultati u navedenoj monografiji preruzeti od drugih autora pouublikovani 2005, kasnije se 2013. godine u potpunosti prenose kao saopštenje na Internacionalnom naučnom skupu, sa pet koautora od kojih: jedan preminuo, jedan nije uopšte upoznat sa navedenim saopštenjem i jedan koji u vreme kada su nastali publikovani rezultati nije mogao učestvovati u njihovom stvaranju. Navedena tri nova autora nisu autori Monografije odakle je preuzet kompletan tekst saopštenja.

2.6. Autoplagijarizam

U želji da se ostvari što veća brojka u bibliografiji za napredovanje, mnogi autori pribegavaju višestrukum korišćenju iste ideje i istih rezultata, publikujući ih pod različitim nazivima na različitim konferencijama i u raznim časopisima. To može biti korisno SAMO UKOLIKO se radi o nastavku istraživanja u kome se jasno navede napredci u odnosu na prethodne već publikovane rezultate. U slučajevima kada se svaka nova publikacija predstavlja kao novo istraživanje, onda se radi o autoplagijarizmu tipa SALAMA PUBLIKACIJE (Vučković, Djekić, 2016). U ovim slučajevima stvara se prividan broj publikacija u kojima se pravdaju aktivnosti na projektima koje finansira Država, a i za napredovanje u struci koje takodje finansiraju poreski obveznici date države. Čak se u zahvalnost navode projekti koji nemaju dodatne tačke sa problematikom u datoj publikaciji.

2.7. Dopisivanje lažnih autora na rad

Princip "ja tebi ti meni" je jako popularan za uvećanja broja referenci u sopstvenoj bibliografiji. Ovaj model prevare postaje vidljiv kada se dopisuju autori na radove u kojima naučna javnost pouzdano zna da se ne bave datom oblašću istraživanja, a vrlo često neznaju ni terminologiju u datoj oblasti. Ovaj oblik prevare je sve više prisutan u naučnoj praksi.

3. ZAKLJUČAK

Česte prevare u procesu publikovanja naučnih radova , nasuprot jasnim etičkim stavovima o poštenju u nauci, posledica su pre svega delovanja sindroma : " publich or perish" koji dovodi do boljih pozicija "naučnih radnika" sa većim rojem referenci u bibliografiji, radi sticanje veće koristin za sebe, a na teret poreskih obveznika koji izdvajaju sredstva za finansiranje naučnog rada.

Nije problem u pokušajima plagijarizma od strane nekih članova akademske zajednice. Veći je problem od nemoralnih "poštenih" naučnika koji svojim potpisima u referatima za izbor u zvanje, odobravanju doktorskih disertacija, verifikaciji projekata se neodgovorno ponašaju prema navedenim publikovanim

rezultastima. Očigledno je, da je "ne zameranje" i "ne talasanje" postalo pravilo ponašanja u akademskoj zajednici po principu "ja tebi ti meni"!!!!???

Od 2010 godine grupa anonimnih osoba pod imenom "Clare Francis" označila je na stotine slučajeva širom sveta da u njima postoji prevara. Mnogi članci objavljeni i u poznatim časopisima su poništeni iako je prošlo dosta vremena od njihovog objavljivanja.

Tokom 2012. godine pokenut je sajt Pub.Peer.com, kao i <https://centerforopenscience.org> i <http://datacolada.org> koji su doprineli da se u toku zadnjih desetak godina povuče više od deset puta u odnosu na prethodni period, publikovanih radova iz časopisa sa IF (Bogdanović and Vučković-Djokić, 2016).

Obaveza članova akademske zajednice je da upozoravaju na plagijarizme i neetičko ponašanje članova ove zajednice zbog urušavanja osnovne misije naučnog rada i društvene zajednice u celini. Takođe, obaveza je Univerziteta i državnih institucija da adekvatno primenjuju zakonsku regulativu koja ne dozvoljava prevare u publikovanju naučnih radova kojih je nažalost sve više. Da li je vreme da se i mi priključimo DNP !!!????

LITERATURA

1. Batić, S., (2011) Plagiarism as a form of deviant behavior in the scientific research, *Bezbednost*, 2: 115- 133 (in serbian)
2. Bogdanović, G., Vučković-Djekić, Lj., (2016) Scientific misconduct. Frauds – the most serious violations of etics in science, *Biometrijska istraživanja*, 7(2):192-202.
3. Vučković, Djekić, Lj., (2016) Plagiarism : most common fraud in science, *NČ urgent medie HALO* 194, 22(3):370-377.(in serbian)
4. Vodonelić, V., (2015) Prohibition of plagiarism and the right to quotation in science, *Pravni zapisi*, VI(1):126-200. (in serbian)
5. Fang, F.C., Steen, R.G., Casadevall, A., (2012) Misconduct accounts for the majority of retracted scientific publications, *Proceesings of the National Academy of Science, USA*, 109(42): 17028-170033.
6. Živković, Ž., Atrsić, M., Nikolić, Dj., (2017) The University of Belgrade on ARWU list: PartI: The impact of Individual Faculties on the Acheved Position Using PROMETHEE-GAIA Method, *Serbian Journal of Management*, !23(2):171-187.

PUBLICATION OF RESULTS OF SCIENTIFIC RESEARCH AND THEIR VISIBILITY

Živan Živković,

University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Department of Engineering Management, Serbia

УДК/UDC: 002.1-028.21:001]303.446(497.11)

ABSTRACT

This paper presents the results of the research on the basic motivation of people to engage in scientific research and publication of the obtained results. The main problems regarding mentioned activities which occur today are manifested in the emergence of numerous frauds in the form of plagiarism, auto-plagiarism, false publications and predatory publications. The most important purpose of publishing the scientific and research results is achieving their visibility. Visibility of a published result enables a critical review of its merits by other researchers through the utilization of the published results for the purpose of further research, i.e. their citation, which represents the most reliable criterion for measuring the quality of the published result. In this paper a comparative analysis of the most famous citation databases is presented which include Google Scholar Metrics (GSM), CLARIVATE –Nekadašnji Thomson Reuters Journal Citation Reports (JCR), Scimago Journal Ranking (SJR), Web of Science and Elsevier's SCOPUS database, in which the ranking of the quality of scientific publications is based on the so-called impact factor (IF). Furthermore, a very popular h-index is also described as an indicator of the results achieved by a particular researcher. The results achieved in these scientific databases, based on the affiliations of the credited authors, represent the basis for the ranking of universities in the world, which is essential for their reputation and attracting students.

Keywords: publications, citations, scientific databases, journal ranking, impact factor, h – index

UVOD

Istraživači, posebno u zemljama sa tranzicionom ekonomijom prinudjeni su da što veći broj svojih naučnih radova publikuju u relevantnim naučnim časopisima da bi obezbedili napredovanje na Univerzitetu ili naučnom institutu (izbor u zvanje), pravdaju novac dobijen na projektima koje finansira država i da bi svoj CV učinili što sadržajnijim.

U mnogim zemljama da bi kandidat branio doktorsku disertaciju mora da ima najmanje jedan objavljeni rad u časopisu sa JCR liste (Kriterijum u Srbiji), a da bi bio biran u zvanje Docenta ili naučnog saradnika takodje jedan rad, obično je to taj isti rad. Merilo uspešnosti istraživača je BROJ publikovanih radova, a ne njihov kvalitet (meren preko citiranosti i h-indeksa).

U takvim uslovima mnogi istraživači pristupaju nizu prevara, odnosno imaju "inovativni pristup" kako napraviti što veći broj radova u što kraćem roku, bez obzira na njihovu sadržinu. U nizu "inovativnih" pokušaja uvek se nalaze "nova rešenja" kako na najlakši i najkraći način doći do publikacije, bez obzira na njen sadržaj.

U tom "nizu inovacija" navešću samo neke koje se široko koriste u celome svetu, a najviše u zemljama bivše Jugoslavije bez ikakvih posledica po "inovatore".

Plagijarizam je najčešća naučna prevara koja ima veći broj varijanti (Vučković, Djekić, Lj., 2016):

Plagijarizam ideje: Autor koristi tuđun ideju i predstavlja je kao svoju, bez pozivanja na pravog autora. Recenzent jednog časopisa odbije neki rad a sam ga posle toga publikuje kao svoj rad. Doktorant preuzme ideju prethodno objavljene doktorske disertacije i prikaže je kao svoju.

Plagiranje teksta: Ovaj oblik plagijarizma se definiše kada se deo teksta iz negog drugog izvora preuzme u celoisti a ne stavi se pod znakove navoda i izvora odakle je preuzet. Takodje, preuzimaju se slike i tabele a ne navodi se izvor, što podrazumeva da su one delo autora.

Mozaični plagijarizam, je kada autor uzima mišljenja ili verbatim reči drugog autora ne citirajući ih i kombinuje ih sa svojim rečima idejama i mišljenjem.

Autoplagijarizam (self-plagijarizam) javlja se onda kada autor koristi ranije objavljen rad u "novi" rad , a da jasno ne označi da je taj rad već objavljen. Autoplagijarizam javlja se u nekoliko oblika:

Dupliranje (ponavljanje) publikacije pojava kada se "nova publikacija" u velikoj meri poklapa sa ranije objavljenom publikacijom a da se to jasno ne stavlja do znanja čitaocu.

"Salama publikacije": publikovanje dva ili više članaka iz jedna studije. Namera autora ovakvih publikacija je da uveća broj svojih publikacija u sopstvenoj biografiji.

Svaki od navedenih oblika plagijarizma ima i suptilnije oblike, neke je lakše a neke teže otkriti.

Urednicima naučnih časopisa je na raspolaganju veći broj alata za otkrivanje plagijarizma u rukopisu naučnih radova ili u već objavljenim radovima korišćenjem savremenih alata za otkrivanje plagijarizma (Turnitin, iThenticate, Unplag, StrikePlagiarism PlagScan PlagTracker....) . Urednici časopisa kada otkriju plagirani rad, **dužni su** da obaveste ustanovu u kojoj plagijator radi, kao i uredništva drugih časopisa o autorima koji su skloni plagijarizmu. Ako je rad već objavljen, dužni su da ga ponište i jasno obeleže u svim indeksnim bazama. Ovakvi radovi se brišu iz bibliografije plagijatora (Fang et.al., 2012).

U dobrij naučnoj praksi (DNP) kada se pojave prevare , one budu otkrivene i brzo sankcionisane bez obzira o kome se radilo – stečenoj reputaciji poziciji i slično. Ovde kompromis ne postoji. Tako na primeru DNP u SAD-u otkriveni su primeri raznih naučnih prevara od strane uglednih naučnika: Summerlin, Potti, Han, Wakefield, Woo, Obokata, Penkova , Hauser, Le Cour, Schon, Stapšel...koji su imali ozboljne posledice za učinjene prevare. Ovi veoma poznati naučnici svoje naučne prevare publikovali su najprestižnijim časopisima Nature i Science, koji su kasnije poništeni. (Bogdanović, Viučković - Dekić, 2016). Nažalost u Srbiji gde ne postoji DNP , kao ni jasna zakonska regulativa , nisu poznati primeru posledica koje su imali plagijatorori. Da li je vreme da se počne!?

Kod nas, u ustanovama gde je otkriven plagijarizam, izbegavaju se korektivne mere, a nemili događaj se "gura pod tepih" pogotovo ako su plagijatori u menadžmentu ustanove. Još gora situacija je, kada je izdavač publikacije u kojoj je publikovan plagijat naučna ustanova, glavni urednik iz te ustanove a plagijatori takodje iz te ustanove već afirmisani i "ugledni" članovi ustanove, a neki čak i na rukovodećim pozicijama. Etičnost tada ustupa mesto prevarama i lažima odredjenog broja ljudi koji svoje plagijate koriste u bibliografijama kod napredovanja i zlopupotrebljavaju sredstva poreznih obveznika kroz svoje plate i honorare.

Oblast plagijarizma pravna nauka o nauci jasno definiše, ali efekti primene pravnih propisa u ovoj oblasti su nažalost vrlo skromni.

" Može se reći da se danas smatra samorazumljivim da je ne navodjenje autora a navodjenje sebe kao autora nedopustivo i da povredjuje pravo autora" (Vodonelić, 2015) .

"Praktično najvažnije pravno sredstvo protiv plagiranja po pravu nauke jeste oduzimanje stečenog naučnog ili istraživačkog stepena (doktora nauka, vanrednog profesora, samostalnig istraživača i dr). Čl.88.stav 1. tačka 2 Zakona o naučno istraživačkoj delatnosti (Sl.glasnik RS br. 110/05, 50/06-ispr. i 18/10 i član 33 stav 2 tačka b Pravilnika o postupku i načinu vrednovanja i kvatitativnom iskazivanju naučno-istraživačkih rezultata istraživača (Sl.glasnik RS br.38/08, istim rečima kazuju: "Naučno, odnosno istraživačko zvanje može se oduzeti: ... ako se utvrdi da naučni radovi na osnovu kojih je kandidat izabran u zvanje predstavljaju plagijat" Primerice, član 5 Kodeksa profesionalne etike na Univerzitetu u Beogradu od 17.10.2007., : " Kao moralno neprihvatljivo ponašanje posebno se izdvaja svaki oblik plagiranja radova i ideja od članova akademske zajednice" (Vodonelić, 2015)

Takodje , " u Krivičnom zakonu Republike Srbije, sama reč plagijarizam nije korišćena, ali se može shvatiti da neovlašćeno javno saopštavanje autorskog dela, u celini ili delimično, u cilju pribavljanja imovinske

koristi za sebe ili drugog (čl.199 stav 1,2 i 3) predstavlja namerni plagijarizam. Predviđene kazne za ovaj čin su od šest meseci do pet godina " (Batić, 2011).

Dobra ideja o imenovanju etičkih komisija na Univerzitetu u Beogradu da se bavi ovim pitanjima još uvek nije dala vidljive rezultate, samo je dodatno iskompromitovala nastojanja dela akademske zajednice u borbi protivu plagijarizma. Najbolji dokaz ovoj tvrdji je još uvek nije rešen slučaj sumnje da je deo teksta u doktoratu S.Malog na FON-u plagiran. Donešeni pravilnici u praksi ne omogućuju rešavanje problema sa plagijatorima već ih stiže se utisak, zbog ni jednog epiloga njihove primene, dodatno štite. Da li je to možda zbog toga, što oni koji treba da rešavaju ove slučajeve su i sami plagijatori!!!???

PRISTUP ISTRAŽIVANJU

Autor ovog teksta želeo je da utvrdi primere iz prakse iz svog neposrednog okruženja, sa mogućim inovativnim elementima u eventualnom plagiranju naučnih rezultata, imajući u vidu da se u neposrednom okruženju autora dosta publikuje i postoji respektivna izdavačka delatnost (Živković, et.al. 2017). Po logici stvari tamo gde se dosta publikuje, realno postoji veća verovatnoća pojave prevara u publikovanju.

U toku istraživanja registrovane su sledeće "inovacije" u naučnim prevarama, kojih sigurno ima i u drugim ustanovama i publikacijama širom sveta:

2.1. Plagiranje ideje a onda povlačenje autorstva – pro forme

Plagirana ideja: razrada metodologije kroz preuzimanje kompletnog teksta u obimu oko dve stranice sa srpskog jezika prevedeno na engleski, pa softveri za utrdjivanje plagijarizma nisu registrovali ovu prevaru. Rad je objavljen u časopisu sa IF kategorije M23. Posle otkrivanja plagijarizma dva koautora od četiri povlače, svoje autorstvo što objavljuje časopis i obaveštava ustanovu autora sa komentarom da se autori iz te ustanove nalaze za taj časopis na crnoj liti. Epilog, prvi autor ostaje bez posla kod sledećeg izbora. Jedan od autora koji je povukao autorstvo i dva koja su zadržala autorstvo koriste navedenu referencu za dalje napredovanje, s obzirom da je u broju časopisa kada je rad prvobitno objavljen nema podataka o povlačenju autorstva.

2.2. Plagiranje kompletnog teksta u "naučnom radu"

U časopisu nacionalnog značaja koga izdaje naučna ustanova odakle su većina autora neki na vodećim pozicijama, kao i glavni urednik, publikuje rad za koga se kasnije utvrdi da je kompletan tekst plagiran iz nekoliko izvora na principu Copy-Paste. Kada je utvrdjen plagijat, umesto poništenja rada vrši se ispravka rada – piše se novi tekst koji je 50% obima prvobitnog plagiranog teksta uz obraženje da je jedna referenca ispuštena a jedna duplo citirana. Da je bio ovaj slučaj, ispravka bi bila u dve rčenice a ne zamena celog teksta. Stručnu raspravu u navedenom časopisu kroz model Pisma uredniku, glavni urednik nije dozvolio i ceo slučaj stavio "pod tepih". Navedeni autori normalno koriste plagiranu publikaciju u svom CV.

2.3. Predominantno korišćenje samo jedne knjige u pisanju udžbenika

Udžbenik ili Monografija ako nema ISBN broj može se smatrati internom publikacijom namenjenoj studentima i tu ne važe stroga pravila citiranja literature zato što se može smatrati kao radni materijal. Onog trenutka kada dobije ISBN broj, publikacija se nalazi u informativnom prostoru udruženja biblioteka Srbije i podleže najstrožijim propisima izdavaštva.

Analizom prvog dela jednog udžbenika koji je u delokrugu stručnog interesovanja autora ovog teksta , nije bilo teško utvrditi da je za njegovo pisanje 2017. godine predominantno korišćena knjiga publikovana još 1980-godine.

U spisku korišćene literature navodi se 117. literaturnih izvora. Autori su se opredelili za neki mešoviti sistem citiranja literature koji najviše odgovara Harvardskom sistemu. Kroz tekst se navodi od citiranih u spisku literature 117, samo 41 referenca odnosno samo 36%. Od citiranih referenci, referenca iz 1980. godine korišćena je za preuzimanje 10 slika od ukupno 41 (ili 24%) i 7 tabela od ukupno 12 (ili 58%).

U ovom delu udžbenika navode se još 26 slika bez izvora literature – dakle po defaultu radi se o originalnim slikama autora koje po prvi put objavljuju u navedenoj publikaciji. Medjutim ove slike su preuzete takodje iz navedene reference iz 1980. godine - bez citiranja. Takodje, veliki obim preko deset stranica koriste se matematička izvodjenja iz istog izvora, bez citiranja.

2.4. Ograničeno citiranje i preuzimanje tuđih rezultata

U jednoj Monografiji koriste se rezultati publikovanih u naučnim časopisima za pojedina poglavlja, što je u principu dozvoljeno, ali u svakom poglavlju moraju biti autori koji su stvorili navedene rezultate. U ovom slučaju četvero autora navedene monografije sa ISBN brojem , koristi rezultate autora (njih 6-7 dodatnih) koji nisu u autorskom timu monografije. U jednom poglavlju koriste se rezultati u kojima nije učestvovao ni jedan od autora navedene monografije. Dakle , klasičan primer zloupotrebe tuđeg autorstva, a preuzeti tuđi rezultati se kasnije koriste kao svoji.

2.5. Jednom preuzeti tuđi rezultati prikazuju se kasnije kao svoji

Rezultati u navedenoj monografiji preuzeti od drugih autora objavljivi 2005, kasnije se 2013. godine u potpunosti prenose kao saopštenje na Internacionalnom naučnom skupu, sa pet koautora od kojih: jedan preminuo, jedan nije uopšte upoznat sa navedenim saopštenjem i jedan koji u vreme kada su nastali publikovani rezultati nije mogao učestvovati u njihovom stvaranju. Navedena tri nova autora nisu autori Monografije odakle je preuzet kompletan tekst saopštenja.

2.6. Autoplagijarizam

U želji da se ostvari što veća brojka u bibliografiji za napredovanje, mnogi autori pribegavaju višestrukome korišćenju iste ideje i istih rezultata, publikujući ih pod različitim nazivima na različitim konferencijama i u raznim časopisima. To može biti korisno SAMO UKOLIKO se radi o nastavku istraživanja u kome se jasno navede napredci u odnosu na prethodne već publikovane rezultate. U slučajevima kada se svaka nova publikacija predstavlja kao novo istraživanje, onda se radi o autoplagijarizmu tipa SALAMA PUBLIKACIJE (Vučković, Djekić, 2016). U ovim slučajevima stvara se prividan broj publikacija u kojima se pravdaju aktivnosti na projektima koje finansira Država, a i za napredovanje u struci koje takodje finansiraju poreski obveznici date države. Čak se u zahvalnost navode projekti koji nemaju dodatne tačke sa problematikom u datoj publikaciji.

2.7. Dopisivanje lažnih autora na rad

Princip "ja tebi ti meni" je jako popularan za uvećanja broja referenci u sopstvenoj bibliografiji. Ovaj model prevare postaje vidljiv kada se dopisuju autori na radove u kojima naučna javnost pouzdano zna da se ne bave datom oblašću istraživanja, a vrlo često neznaju ni terminologiju u datoj oblasti. Ovaj oblik prevare je sve više prisutan u naučnoj praksi.

ZAKLJUČAK

Česte prevare u procesu publikovanja naučnih radova , nasuprot jasnim etičkim stavovima o poštenju u nauci, posledica su pre svega delovanja sindroma : " publich or perish" koji dovodi do boljih pozicija "naučnih radnika" sa većim rojem referenci u bibliografiji, radi sticanje veće koristin za sebe, a na teret poreskih obveznika koji izdvajaju sredstva za finansiranje naučnog rada.

Nije problem u pokušajima plagijarizma od strane nekih članova akademske zajednice. Veći je problem od nemoralnih "poštenih" naučnika koji svojim potpisima u referatima za izbor u zvanje, odobravanju doktorskih disertacija, verifikaciji projekata se neodgovorno ponašaju prema navedenim publikovanim rezultastima. Očigledno je, da je "ne zameranje" i " ne talasanje" postalo pravilo ponašanja u akadeskoj zajednici po principu " ja tebi ti meni"!?

Od 2010 godine grupa anonimnih osoba pod imenom "Clare Francis" označila je na stotine slučajeva širom sveta da u njuiama postoji prevara. Mnogi članci objavljeni i u poznatim časopisima su poništeni iako je prošlo dosta vremena od njihovog objavljivanja.

Tokom 2012. godine pokenut je sajt Pub.Peer.com, kao i <https://centerforopenscience.org> i <http://datacolada.org> koji su doprineli da se u toku zadnjih desetak godina povuče više od deset puta u odnosu na prethodni period , publikovanih radova iz časopisa sa IF (Bogdanović and Vučković-Djokić, 2016).

Obaveza članova akademske zajednice je da upozoravaju na plagijarizme i neetičko ponašanje članova ove zajednice zbog urušavanja osnovne misije naučnog rada i društvene zajednice u celini. Takodje, obaveza je Univerziteta i državnih institucija da adekvatno primenjuju zakonsku regulativu koja ne dozvoljava prevare u publikovanju naučnih radova kojih je nažalost sve više. Da li je vreme da se i mi priključimo DNP !!!???

LITERATURA

1. Batić, S., (2011) Plagiarism as a form of deviant behavior in the scientific research, Bezbednost, 2: 115- 133 (in serbian)
2. Bogdanović, G., Vučković-Djekić, Lj., (2016) Scientific misconduct. Frauds – the most serious violantions of etics in science, Biometrijska istraživanja, 7(2):192-202.
3. Vučković, Djekić, Lj., (2016) Plagiarism : most common fraud in science, NČ urgent medie HALO 194, 22(3):370-377.(in serbian)
4. Vodonelić, V., (2015) Prohibition of plagiarism and the right to quotation in science, Pravni zapisi, VI(1):126-200. (in serbian)
5. Fang, F.C., Steen, R.G., Casadevall, A., (2012) Misconduct accounts for the majority of retracted scientific publications, Proceesings of the National Academy of Science, USA, 109(42): 17028-17033.
6. Živković, Ž., Atrsić, M., Nikolić, Dj., (2017) The University of Belgrade on ARWU list: PartI: The impact of Individual Faculties on the Acheved Position Using PROMETHEE-GAIA Method, Serbian Journal of Management, 123(2):171-187.

ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА ИТ СЕКТОРОТ ПРИ МЕНАЏИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Мимоза Богданоска Јовановска,
ФИКТ – Битола
mimoza.jovanovska@fikt.edu.mk

Драган Груески,
ФИКТ – Битола
dragan.grueski@fikt.edu.mk

Татјана Ивановиќ,
ФОН – Белград
tatjana.ivanovic@fon.bg.ac.rs

Михајло Митковски,
iSource - Битола
mihajlo.m@isource.com.mk

УДК/UDC: 005.96:004

АПСТРАКТ

Вработените се препознаваат како критичен ресурс за стратешкиот успех и конкурентната предност на една компанија. Задоволни, високомотивирани и лојални вработени претставуваат сонот на секоја компанија. Често, менаџментот на компанијата не ги знае размислувањата на своите вработени и ја потценува зависноста помеѓу задоволството на вработените и нивната мотивираност и лојалност кон компанијата. Дополнително, начинот на кој функционира бизнисот и компаниите во рамките на информатичкото општество е променет. Модифицираните работни услови се препознаваат како екстремно динамичен екосистем кој дополнително креира нови предизвици поврзани со менаџирањето со човечките ресурси во компаниите. Задржувањето на вработените во компаниите, особено оние кои припаѓаат на секторот за информатички технологии (ИТ сектор), е со еден од најголемите проблеми. Големата флукуација на човечките ресурси со која се соочуваат овие компании ги дестабилизира и значајно влијае на нивното успешно работење. Оттука, воочувањето на причините за флукуацијата на вработените е главниот предизвик со кој се соочуваат менаџерите на човечки ресурси на компаниите во овој секторот. Во рамките на овој труд се прикажани резултати добиени од спроведена анкета со 58 вработени во ИТ секторот, во компании лоцирани на територијата на општина Битола. Фокусот на истражувањето се причините поради кои вработените во ИТ секторот остануваат или ја напуштаат компанијата. Креирањето профил на вработен во ИТ компанија и креирањето на пирамида на причини за: задоволство, останување, незадоволство и заминување од компанијата се главните цели на спроведената анкета. Анализата на добиените резултати посочува дека нематеријалните причини имаат подоминантна улога и имаат поголемо влијание врз одлуката на вработените да останат или да ја напуштат компанијата.

Клучни зборови: ИТ сектор, човечки ресурси, причини за флукуација.

IT SECTOR CHALLENGES IN MANAGING HUMAN RESOURCES

Mimoza Bogdanoska Jovanovska,
FICT – Bitola
mimoza.jovanovska@fikt.edu.mk

Dragan Grueski,
FICT – Bitola
dragan.grueski@fikt.edu.mk

Tatjana Ivanovikj,
FON – Belgrade
tatjana.ivanovic@fon.bg.ac.rs

Mihajlo Mitkovski,
iSource - Bitola
mihajlo.m@isource.com.mk

ABSTRACT

Employees are recognized as a critical resource for the strategic success and competitive advantage of a company. Satisfied, highly motivated and loyal employees represent the dream of every company. Often, the company's management doesn't know how its employees think and underestimates the dependence between employee satisfaction and their motivation and loyalty to the company. Additionally, the way businesses and companies operate within the information society has changed. Modified working conditions are recognized as an extremely dynamic ecosystem that further creates new challenges related to human resource management in companies. The retention of employees in companies, especially those belonging to the information technology sector (IT sector), is one of the big problem. The big fluctuation of human resources that these companies face is destabilizing and significantly affecting their successful operations. Hence, perceiving the causes of employee fluctuations is the main challenge faced by human resource managers in companies in this sector. This paper presents results obtained from a survey conducted with 58 employees in the IT sector, in companies located on the territory of the municipality of Bitola. The focus of the research is the reasons that employees in the IT sector remain or leave the company. Creating a profile of an IT employee and creating a pyramid for reasons of: satisfaction, remainder, dissatisfaction and leaving the company are the main objectives of the conducted survey. The analysis of the obtained results suggests that non-material reasons have a dominant role and have a greater impact on the decision of employees to remain or leave the company.

Keywords: *IT sector, human resources, causes of fluctuation.*

INTRODUCTION

Information society creates modified working conditions recognized as extreme dynamic ecosystem. That ecosystem creates new challenges that addressed human resource management in the companies all over the world. In fact, through the various studies, it has be found that managing turnover is a great challenge for employers. However, some authors (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000), notes that “despite the vast literature on employee turnover which is aimed at identifying factors that cause employees to quit much less is known about the factors that compel employees to stay”. Further on, other authors (Steel, Griffeth, & Hom, 2002) point out that “the reasons people stay are not always the same as the reasons people

leave". But if there is overlapping of the reasons than human resource management needs to use it in direction to manage turnover of the employees.

The companies are always extremely interested to have loyal, proactive, ambitious, talented and committed workforce. According to Annand (1997) winning companies follow the essential philosophy of valuing and investing in their people, as a result of the fact that employee retention is a vital issue for their success.

There are number of factors which promote employees to stay or leave companies. These may be external factors, internal factors or combined effect of both; these are always changing with time.

Each generation of employees (in the period in which it dominates as a work force in the society) is characterized by its specific factors associated with staying or leaving companies. The literature recognizes three different generations that work together now-a-days (Ivanovic and Ivancevic, 2018): Baby Boomers, Generation X and Generation Y or so called Millennial. Each of those generations have some specific attributes that have influence on the work retention. According to Zemke et al. (2000) Baby Boomers characterize themselves with extremely committed to their work, disciplined and tries hard to reach their goals enjoying the rewards afterwards most often stay with one company throughout their entire career, while Generation X are self-sufficient, skeptical, well-educated and independent but remarkably adaptable to diverse experiences; while Millennial as a generation are leaving jobs sooner and more frequently than the previous generations (Baby Boomers, Generation X) and they are with job expectation and business culture totally different than the culture created by the Baby-Boomer (Meier & Crocker, 2010; Twenge, 2010).

American Management Association (1999) point out at high salary or an authoritative designation as a factor that is not always a tool to make employees stick to the organization; while Craisman's in his research (2002) notes that many different things can motivate and keep talented workers in the company: relation and communication between managers and workers, clear career path, managing performance with proper feedback and team work.

The trends in modern information society covers IT industry, dynamics of working force and macroeconomic conditions. IT industry is recognized as fast-growing industry: CompTIA's IT Industry Business Confidence Index projected „5.0 percent growth, one of highest ratings ever heading into the first quarter of 2018“. So, the demand of working force in this sector has a tendency of continuously growing, often it is bigger than the supply (SMMRI, 2009). This is the challenge that this industry faces, but as the biggest problem that is addressed is retention of talented employees because „a high turnover rate costs the company money in recruitment and training expenses, in addition to the time wasted on finding and training new staff members“ (Shelley Frost). Even more, employee retention plays a significant role in development and accomplishment of organizations objectives and goals; and it is a vital source of competitive edge for an organization.

In order to fully understand the retention issues within the IT companies, we conducted online survey with employee in IT industry in Bitola. This research study is aimed at exploring the key factors that contribute to retaining employees in IT companies.

This paper is organized as follows: literature overview, research methodology, results and analysis. The paper ends with conclusions.

LITERATURE OVERVIEW

There is no unique recipe for keeping employees with a company. The retention is quite complex challenge that in the literature is define as continuing relation between employees and their companies. Many researches are conducted with intention to identify factors that can influence on the employees decision to stay with a company.

In general, research shows trends of redefining of the traditional to modern retention strategies. Gale Group (2006) suggest moving focus from salary and benefits package; and compensation (Feldman, 2000); while Thomas (2000) embracing employee motivation as one of the key factors to cater to the diversity and long stay of the workforce in the company. Agrela, et al (2008) states the need to focus on the factors that affects retention leading to growth and success of organizations. According to Boomer Authority (2009) retention factors incorporating the needs and desires of employees at any age enhance levels of individual job satisfaction, loyalty, and commitment. Cunningham (2002) states that employees rank employee recognition, flexibility and training as top priorities for prolonging individual employment, while Walker (2001) and others call for establishing a supportive learning and working climate for employee retention. Also, there is additional list of factors well known for prolonged stay of the employees in the organization that includes: career development (Boomer Authority 2009), organizational commitment (Patrick Owens, 2006), communication (Gopinath and Becker, 2000) and superior-subordinate relationship (Zenger, Ulrich, Smallwood, 2000)²⁷.

Logan (2000)²⁸ recognizes several key factors that drives retention, which ought to be managed congruently: organizational culture, communication, strategy, pay and benefits, flexible work schedule and career development systems.

Denton (2000) states that the literature on employee retention clearly explains that satisfied employees who are happy with their jobs are more devoted for doing a good job and look forward to improve their organizational customers' satisfaction. This is only confirmation that Mobley et al. (1979) notes, that "employees who are satisfied have higher intentions of persisting with their organization, which results in a decreased turnover rate". Abundant studies have hypothesized and empirically validated the link between satisfaction and behavioral intentions and behaviors such as employee's retention (Anderson & Sullivan, 1993). Further, numerous studies explain the importance of high employees' involvement and how it could enhance their retention (Arthur 1994).

RESEARCH METHODOLOGY

The research for this paper was done by collection of data through primary resources. The online conducted questionnaire was created in Google drive. The groundwork of this research rely on the employees responses. Study participants were the employees working in different IT companies in Bitola. The survey covers a total of 17 questions, of which 8 questions are of closed type with offered answers, 5 questions are open type with a possibility for a written answer, 4 questions in the form of a statement with the possibility of choosing 5 of the offered options. The survey itself is structured in 3 parts. In the first part, the questions refer to the general data of the respondent, the second part covers issues directly related to the topic that is the subject of research, ie the reasons for the satisfaction / dissatisfaction of the employees, as well as the reasons for leaving / staying in the companies. The third part of the survey gives the interviewer the opportunity to address directly to the employer with regard to a referral council - what is to be done in order to keep the employees.

The conduct of the survey was preceded by testing, and as a result, the identified omissions in the survey were later corrected. The survey was carried out in the second half of September 2018.

Target group of the survey were employees in companies belonging to the IT sector, located on the territory of the Municipality of Bitola. A survey was completed after a prior direct contact with the

²⁷ Chandranshu Sinha and Ruchi Sinha. 2012. Factors Affecting Employee Retention: A Comparative Analysis of two Organizations from Heavy Engineering Industry. European Journal of Business and Management www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online). Vol 4, No.3, 2012

²⁸ Logan, J. K. (2000). Retention tangibles and intangibles: More meaning in work is essential, but good chair massages won't hurt. *Training & Development*, 54 (4), 48-50.

respondents explaining the purpose of the research and the importance of honesty in the answers. Precisely this was the reason why the channel for carrying out research by announcement by the management and / or human resources department in companies was deliberately avoided. The total number of completed polls is 58. The statistics are taken from the processing provided by Google Drive, and later analyzed and reviewed by the authors.

RESULTS AND ANALYSIS

As previously mentioned in the part of the description of the methodology, the survey contained three sets of questions, hence the display of the results and their analysis in the work was made according to that structure in three parts.

The first part of the survey focused on general questions whose answers were aimed at obtaining an employee profile in the IT sector in Bitola. Thus, the survey covered almost identical gender representation of surveyed men and women (57% of men and 43% of women). According to their *age*, 88% of those surveyed are in the category of 35 years (28% of those surveyed are under the age of 25, 40% are aged 25-30, 20% are aged 30-35 years, 9% are aged 35-40 years, and only 3% are polled for 40-45 years of age). The *education structure* of the surveyed points to a high level of respondents with higher education (70%), 18% of the respondents have completed secondary education, while only 10% of the respondents have a master's degree, and only one person, ie 2% of the respondents have a doctorate. With a *profession* that could be counted under the general term "informaticians" or "employee in IT", half of the respondents (50%) are covered, while the other half refers to people from different professions who work in the IT sector but have another educational background. The most represented profession among the surveyed whose professions are under the name "informaticians" are the software developers with 50% of the representation. In terms of *work experience*, most of the respondents, 75% of them are in the category to have work experience between 1 and 10 years: 18% up to 1 year, 31% 1-3 years, 21% 3-5 years, 23% with work experience of 5-10 years, and 7% of respondents had experience of 10-15 years. As regards *work experience* gained in different companies (to have at least two companies), 80% of respondents answered affirmatively, with the largest number (41%) being those who changed 3 companies, those who worked at least in 2 companies are represented by 30%, and even 20% worked in 4 companies, 7% of the respondents worked in 5 companies, and 2% of the respondents worked in many companies without specifying how much. The shortest period of retention in a company is the period of 1 to 3 months, and as the longest retention period in a company is 2 to 3 years. Interestingly, the percentage of respondents (77%) who did not have any change in position within a company is high, and even 64% have never been promoted to a higher position in a company.

As a result of the analyzed data included in the first part of the survey, the profile of one employee in the IT sector in the companies in the territory of the municipality of Bitola was obtained: young persons of both sexes, aged up to 35 years of age, faculty educators²⁹, most often at the workplace - programmer, dominant with working experience from 3 to 5 years, who have changed at least 2 or 3 companies in their working experience and most often have not experienced advancement in within a company.

The second part of the survey focused on issues that were based on Herzberg's two factor theory. Various determinants for retaining staff were investigated that includes both intrinsic factors (leadership, distributive justice, salary, and work environment) and extrinsic ones (promotional opportunities, training and development). The data obtained from this part of the survey for greater visibility are placed in two tables. Напоменуваме дека во табелите се прикажани само по 5 искази. The selection of the presented

²⁹This is in line with the recommendations of MASIT 2006 that companies prefer faculty educated persons versus those who have received knowledge and certification with certificates (section 8 - Recommendations, Figure 26, page 35)

statements in the tables shown below is made on the basis of the ranking of all the statements that were given to the respondents. The statements placed in the tables are shown in sequence, starting with the statement that received the highest percentage as a result of its choice by the respondents, such as: reasons for satisfaction and stay in the company (Table 1), or reasons for discontent and departure from the company (Table 2). According to each of the statements, the percentage of representation of answers by the respondents is given.

Table no. 1: View the reasons for satisfaction and stay in the company

Reasons for satisfaction of working in the company	%	Reasons for staying in the company	%
Feeling relaxed at work	57%	Advancement (Career Development)	61%
The feeling that an employee is valued by colleagues and management	55%	Increase of salary, but in the same position	61%
Good working atmosphere	55%	Good working conditions	47%
Flexible working hours	51%	Good organizational climate	45%
The possibility of advancement	39%	There is no mobbing	39%

Source: authors (survey data)

As shown in Table no. 1 it is easy to see that the reasons for work satisfaction and staying in the company are more of an intangible nature, ie they refer to the organizational climate, organizational culture, company values and working conditions (8 out of 10 statements) and to a lesser extent of material nature - salary (2 of 10 statements: Advancement and salary increase).

Table no. 2: Display of reasons for discontent and possible departure from the company

Reasons for dissatisfaction with work in the company	%	Reasons for leaving the company	%
No career information	37%	Offer for a better position	62%
Wage	37%	Same position but increased salary	60%
Absence of a transparent remuneration system	22%	Benefits like (food ...	36%
Lack of opportunity for flexible working hours	19%	The situation in the country (for those who decided to go abroad)	36%
There is no challenge Stress I do not feel that my workplace position is safe for me	17% ³⁰	Better working conditions	34%

Source: data from a survey conducted by the authors

From the display in Table no. 2 it is obvious that reasons for dissatisfaction at work and reasons for leaving the company are dominated by reasons of material nature: 7 out of 12 reasons (reward and career development system, wages compared with other companies in the city, benefits) or; while 5 out of 12 reasons are of intangible nature such as working conditions, stress, job security, situation in the country. The done crossing of the obtained results from the two tables in which the same statements occur as a reason for staying in the company and as a reason for leaving the company are those we consider to be the most important at the moment for the management of the company, and that their provision / satisfaction can greatly reduce the turnover of the employees ie to keep the employee in the company. In fact, the findings indicate that 1) transparency in terms of career development and remuneration

³⁰each of the three listed reasons shown in a separate row received an identical percentage (17%) and is therefore indicated

system, 2) organizational climate and culture, and 3) flexibility in terms of working time are the top factors that directly affect the retention of employees.

Such findings through the statements of the respondents agree with the third part of the survey. Namely, in this part of the survey, the interviewees gave them the opportunity for free and direct referral of advice to the management in terms of what management should do regarding the retention of employees. In this section, only 50% of the respondents recorded their own ideas or needs, and the received records were consistently referring to recommendations for investment in human resources, as follows: 1) motivation through wage, benefits, and fair reward; introduction of a system for promotion and reward; monitoring, perceiving and rewarding the progress of employees; tracking the wage trend in competing companies; 2) Care for employees: greater attention to small things, organizing events with social component-team building activities; training and retraining; respect for employees, reducing unnecessary pressure; continuous investment to improve working conditions; 3) Communication of the management-employee relationship: Enhancing and improving the communication with the employees, listening and accepting proposals received from the employees; introducing monthly reports and undertaking actions arising from a conversation, positive energy by management; locating the goal of the employees in terms of what they want to achieve in the company.

The three analyzes made on the basis of the obtained results from the conducted survey are summarized in the conclusions given in the last part of this paper entitled Conclusions. But in this section we provide guidance for possible further research.

CONCLUSION

Employee retention is one of the important issues that companies should focus on as employee retention plays a significant role in development and accomplishment of organizations objectives and goals. Finding out the influencing factors and hence moving strategically towards the implementation of necessary policies that efficiently will contribute for their employees retention is not such an easy task. Our idea was to meet the human resource management challenges in IT industry regarding the employees retention. Bearing in mind the results of the research once, the main conclusions goes in direction of connecting profile of the dominant employees in IT companies with general characteristics and expectations regarding the job that this generation has.

According to the results of the first part of the survey, the profile of the dominant group employees in IT industry belongs to Millennial Generation. As Millennial ...

... have unique concerns about their career and tend to hold stronger career anchors; and they leave their jobs early and more frequently; our recommendation for retaining those workers is developing clear and defined career system for promotion on every one to one and half year, also making the professional lives more diverse.

...are born in the Internet age (meeting people virtually, creating networks and use them for new jobs finding as well as being well informed for wages; our suggestion to human resource is to always keep in mind the wages- to correspond to those of the competition.

discipline is not one of the priority of this generation, so flexible working time is compulsory advice for the human resource management.

good organizational climate and culture is something that is integral part and it is expected from companies, having in mind the big global companies, the suggestion goes to human resource managers just to follow their lead.

'helicopter parenting' they need their managers to be their mentors who will guide them patiently and giving them feedback on a daily basis (Ivancevic & Ratkovic, 2018). This point out the need for initiating communication with the managers, but also change ideas and feedback about the ideas.

So, taking into consideration the specific characteristics of this generation it is easy to understand the answers that we get from the survey and consequently on it challenges that need to meet human resources managers because acquisition, maintenance and retaining of employees is very important in the IT companies.

In the era of Millennial, retaining the employee is quite different than before, mostly as a result of their characteristics where loyalty is not the foundation stone for employee and employer relationship any more.

REFERENCES

Accenture. (2001). The high performance workforce: separating the digital economy's winners from losers. In the battle for retention Accenture study.pp:1-5.

Agrela, R., Carr, R., Veyra, v.,, Dunn, c., Ellis, D., Gandolfi, A., Gresham, B., King, L. , Sims, A., & Troutman, 1. (2008). Retention issues and solutions: tools to ensure University of California becomes an employer of choice. <http://www.ucop.edu/cucsaldocuments>

American Management Association survey finds that "ready money is not the best tool for employee retention". HR Focus, June 1999, 76 (6), p.S4.

Anderson, E.W., Sullivan, M.W., (1993), "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms," Marketing Science, 12(2), 125-43.

Annand, K.N. (1997). Give success a chance. Quality progress.63-64.

Arthur, J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. The Academy of Manufacturing Performance, 37(3): 670-687.

Boomer Authority. (2009). Competitive Strategies for a World Class Workforce. Retrieved from<http://boomerauthority.ning.com>.

Cunningham, S. (2002). Attracting and retaining employees in a competitive world. Retrieved November 1, 2009 from: <http://www.insurancejournal.com/magazines/southcentra112002/09/16/features>

Denton, J. (2000), "Using Web-based projects in a systems design and development course", Journal of Computer Information Systems, Vol. 40 No.3, pp.85-7.

Feldman, D. (2000). The Dilbert syndrome: How employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations. American Behavioral Scientist, 43, 1286-1301.

Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. Journal of Management, 26, 463-488.

IT Industry Outlook, Research Report, January 2018

Ivanović, T. and Ivančević, S. 2018. Turnover Intentions and Job Hopping among Millennials in Serbia. Management:Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies. Faculty of Organizational Science. Belgrade

Kreisman, B.J. (2002). Insights into Employee Motivation, Commitment and Retention. Ph.D. Research/White Paper, Insights Denver.

Logan, J. K. (2000). Retention tangibles and intangibles: More meaning in work is essential, but good chair massages won't hurt. Training & Development, 54 (4), 48-50.

MASIT - Macedonian Association of Information Technology. 2006. The Macedonian Information Technology (IT) Workforce Demand Survey 2005. Supported by the PSP Project within the German Agency for Technical Cooperation (GTZ). Skopje, March 2006. <http://masit.org.mk>

Meet the Millennials, 2017 A Survey conducted by KPMG's "ITs Her Future" Programme.

Meier, J. & Crocker, M. (2010). Generation Y in the workforce: Managerial challenges. The Journal of Human Resource and Adult Learning, 6(1), 68-78.

Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. Journal of Applied Psychology, 62, 237-240.

Shelley Frost, <https://smallbusiness.chron.com/keep-employees-high-turnover-industry-36969.html>, 22.10.2018

SMMRI. 2009. Work Force Demand Survey for the ICT Industry in Macedonia 2009. MASIT. Skopje

Steel, R.P., Griffeth, R.W., & Hom, P.W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. Academy of Management Executive, 16, 149-162.

Thomas, Kenneth W. (2000). Intrinsic motivation at work—Building energy and commitment. San Francisco: Berrett-Koehler.

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. Journal of Business Psychology, 25(2),201-210.

Walker, J.W. (2001), "Zero defections?", Human Resource Planning, Vol. 24 No. 1, pp. 6-8.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace. New York, NY: American Management Association.

ОБУКАТА НА МЕНТОРИТЕ ОД ПАРТНЕРСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВО ПОДОБРУВАЊЕТО НА ПРОЦЕСОТ НА ТЕРЕНСКАТА СТУДЕНТСКА ПРАКСА ВО ВИСОКОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Ана Христовски, МБА
БАС Институт за менаџмент Битола
ana-hristovski@hotmail.com

Андријана Апостолова, МБА
БАС Институт за менаџмент Битола
andrijanaapostolova@yahoo.com

УДК/UDC: 378.091.12:005.963.2-051(497.711)

АПСТРАКТ:

Квалитетот на работата на еден ментор при реализација на теренска студентска пракса (ТСП) во Високото образование зависи од неговото лично образование и од неговото работно искуство како и од желбата да го пренесува тоа знаење и искуствено учење. За да се обезбеди квалитет во образованието, неопходно е внесување на современи трендови во образовните системи и модели. Професионалната обука за ментори за начинот на менторирање на ТСП е клучна компонента за успешно да се надмине јазот помеѓу теоретското и практичното учење. Ова е еден од процесите кои треба да започнат од почетното образование и да траат подоцна во работата. Менторството е континуиран процес за професионален развој во кој менторот, студентот и наставникот имаат активна улога со неколку аспекти на нивната работа.

Во овој труд ќе бидат изнесени согледувањата од моја лична страна, како координатор за ТСП, но и ставови и мислења на менторите кои активно помагаат во реализацијата на ТСП како дел од партнерските организации на Бизнес Академија Смилевски БАС, Скопје.

Ситесознанија тежнеат кон усовршување на процесот на ТСП особено кон професионалниот развој на менторот како главна карика во целокупниот процес.

Клучни зборови: ментор, менторство, обука, процес, образование.

TRAINING MENTORS FROM PARTNER ORGANIZATIONS FOR IMPROVING THE PROCESS OF STUDENT FIELD PRACTICE (TSP) IN HIGHER EDUCATION

MBA Ana Hristovski,
BAS Institute of Management Bitola
ana-hristovski@hotmail.com

MBA Andrijana Apostolova,
BAS Institute of Management Bitola
andrijanaapostolova@yahoo.com

ABSTRACT:

One mentor's quality work in the realization of the TSP in higher education depends on his personal education and his work experience as well as of his desire to convey this knowledge and experiential learning. In order to ensure quality in education, it is necessary to enter modern trends in educational systems and models. Professional mentoring for the mentoring of the TSP is a key component to successfully overcome the gap between theoretical and practical learning. This is one of the processes that should start from the initial education and to continue later on in the work. Mentoring is a continuous professional development process in which the mentor, student and teacher play a very active role in several aspects of their work. There are different attitudes to perfecting the mentoring training. This paper will present my conclusions and perception, as a coordinator for the TSP, as well as attitudes and opinions of the mentors who actively assist in the realization of the TSP as part of the partner organizations of the Business Academy Smilevski BAS, Skopje.

All findings aim at improving the process of TSP, especially to the professional development of the mentor as a mainstream in the overall process

Keywords: mentor, mentoring, training, process, education.

Вовед

Образованието има клучна улога во развојот и животот на поединецот, но и за целокупното општество во кое живееме и работиме. За важноста, квалитетот и развојот на образованието мора да бидат вклучени сите во државата, а не само поединци. Потребата и секојдневните случувања во времето во кое ние живееме денес, подразбираат нагли и брзи промени во полето на живеење и работење.

Квалитетот на менторот зависи од неговото образование, моделот и системот во кој работи. За се обезбеди квалитет во менторскиот процес, потребна е професионална обука за менторите, со кој тие би се запознале со најновите трендови на менторирање т.е би ги подобриле своите компетенции во поглед на тоа да имаат добри комуникациски вештини, да развијат систем на градење добри меѓучовечки односи, да умеат да го пренесат знаењето преку разработен систем на постапно учење, да развијат способност и вештини за да можат да ја прифатат улогата на ментор. Менторот има улога во планирањето, организацијата и реализацијата на Теренската студентска пракса, како и во остварувањето на целта и намерата на истата.

Успехот на добриот ментор лежи во умењето како тој ќе направи поврзување на теоријата и праксата, а за тоа да се оствари и реализира неопходно е истиот да биде запознаен со начинот и работата на Образовната институција која што ги испраќа студентите да реализираат практична настава.

Во овај труд ќе се укажи на потребата и значењето од обука на менторите од ПО за подобрување на менторскиот процес.

1. Програма за професионална обука на ментори

Како Координатор за теренска студентска пракса во процесот на менторство ја согледав дополнителната потреба за поседување на соодветни знаења и вештини кој се неопходни за соодветна подготовка и успешна реализација на практичната настава.

Студентот кој учествува во тој процес на реализација на практичната настава треба да ја има целокупната поддршка од менторот, а менторот е должен да ги воведи во праксата и да придонесе за стекнување на одредено искуство за успешно реализирање на истата.

Програма за стручно усовршување на менторите за практична настава е наменета за сите ментори од нашите ПО и останатите организации кои сакаат да се подобрат или стекнат професионално искуство во менторската работа со студентите.

Програмата е замислена како едномесечен курс на теоретска и организациска теорија во кој менторите можат да ги стекнат потребните знаења и вештини. За времетраењето на оваа обука менторите кој ќе учествуваат на истата би имале можност темелно да ги совладуваат најважните постулати, современи психолошки и педагошки теории; ќе имаат можност да се запознаат со современите менторски теории и улогата на современиот ментор во реализирањето на теренската студентска пракса; да станат господари на менторски вештини. Со оваа професионална обука менторите би знаеле кои се карактеристиките и компетенциите кои мора да ги има секој квалитетен ментор

, да знаат како се спроведува процесот на менторство, какви стилови на менторство постојат, како да се биде ментор на луѓе со различни стилови на комуникација, но и како да се изгради доверба во менторскиот процес, а се со една заедничка цел да се направи практиката што е можно поедноставна во претпријатијата, а двете страни (менторот / организацијата и студентот кој ја изведува праксата) да имаат корист од програмата за професионална пракса.

1.1. Организација и реализација на обука за менторство

Никогаш не треба да се потценува важноста на менторот во организацијата, бидејќи тој е лицето кое што прво се среќава со нововработениот. Организацијата е таа којашто треба да вложува во овие лица бидејќи токму тие се оние кои што од нововработените прават лице на кој што подоцна ќе можат да целосно да се потпрат. Обуката за менторство би била организирана во форма на блок-настава во викенди во текот на зимскиот или летниот семестар на тековната академска година, истата би се изведувала во вид на предавања, вежби и работилници.

За потребите на оваа обука би се издвоиле тематски единици од акредитираните предмети којшто редовно се изучуваат во областа на менаџментот и со чии теоретски познавања полесно би можеле да ги совладаат предизвиците на работното место. По завршувањето на менторска обука ќе следи проверка на стекнатите знаења и вештини на учесниците и врз основа на тоа, кандидатот добива сертификат за стекнување на квалификација на ментори кој може да ги води студентите за време на Теренската студентска пракса.

На овој начин би се подобрил квалитетот на менторската работа и целиот процес за реализација на практичната настава.

2. Резултати од истражување

Покрај теоретските сознанија овој труд имаше за цел на добивање на сознанија и преку емпириски пат, со цел да се добие поцелосна слика за реалната состојба.

Континуираниот проток на практично и теоретско знаење води кон посакуваните резултати, а тоа значи поврзување на теоретското знаење со практичното што е клучно за идниот професионален развој што се случува за време на работата. Но, ние не сме сигурни дека таквата врска и континуитетот постои денес доволно и дали менторите во ПО се доволно спремни да го направат тој спој на теорија и пракса. За да го провериме тоа беше направено истражување коешто имаше за цел да ги испита ставовите на менторите за потребата од воведување на обука за ментори во организациите во кои се спроведува теренска студентска пракса.

Анализата од спроведеното истражување покажа дека генерално постојат разлики во потребата за постоење на специјална обука за ментори и прецизно дефинирани критериумите за избор на ментори и способноста на менторот да ги реализира менторски задачи. Исто така, беа истакнати специфични насоки за потребата од градење и развој на менторски систем и професионални студентски практики на моделот на акција рефлексивност како еден од императивите за подобрување на целокупниот образовен процес. Резултатите од истражувањето покажаа дека менторите чувствуваат потреба и со задоволство би се вклучиле во обуки за подобрување на менторските вештини доколку им се укаже можност.

Заклучок

Менторството за некој од вработените може да претставува олеснување, а за некој дополнително оптеретување во текот на работниот ден. Желбата да се биде ментор е најважна за успешноста на целокупниот процес. Спроведеното истражување покажа дека менторите кој учествуваат во професионалната обука за менторство имаат можност да ги подобрат своите менторски вештини и да ги применат за време на практичните средби со студентите во нивните организации. Уште еднаш се потврди фактот дека професионалната обука има за цел да промовира и да го подобри квалитетот на стручните практики што се реализираат во претпријатијата во нашата земја, но покрај тоа на овој начин и секоја компанија би чувствувала подготвеност за нови вработувања и нивно воведување во работниот процес. Бенифитот од вклученоста во овие обуки го чувствуваат сите три страни: студентот, организацијата и менторот како главна алка во целокупниот овој процес.

Користена литература:

1. Byington, T. (2010): Keys to Successful Mentoring Relationships.
2. Challenge, O.N. What is a Mentor and Roles of the Mentor and Mentee
3. Connor, M. (2007): Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice. Open University Press
4. Labin, J.(2017): Mentoring Programs that works;
5. Маринковиќ, С. (2010): Професионален развој на наставници и достигнувања
6. Miller, A. (2002): Mentoring Students and Young People. Kogan Page
7. Phillips – Jones, L. (2002): Reasons to be a mentor;
8. Partnership, M.N.(a.d.) The Value of Mentoring. Retrieved February 2015 from www.mentoring.org/about_mentor/value_of_mentoring

9. Starr, J. (2014): The Mentoring Manual: Your step by step guide to being a better mentor, Paperback.
10. Stojanovski, M. (2008): Mentorstvo, Pedagoski fakultet, Bitola
11. Stone, F. (2007): Coaching, Counseling and Mentoring. AMACOM
12. Whitmore, J. (1992): Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose.
13. Weiss, T. (2003): Coaching Competencies and Corporate Leadership. St.Luis Press
14. Zachary, L. (2002): The Mentor's Guide Facilitating Effective Learning relationship.

НЕУРО – ЛИНГИСТИЧКО ПРОГРАМИРАЊЕ КАКО АЛАТ ЗА ПОСТАВУВАЊЕ НА ИНДИВИДУАЛНИ И ОРГАНИЗАЦИСКИ ЦЕЛИ

М-р Билјана Галовска,
Бизнис Академија Смилевски
biljanagalovska@yahoo.com

Д-р Билјана Петровска
Ветеринарен Факултет Битола, УКЛО, Битола

УДК/UDC: 005.322:159.954.4

АПСТРАКТ

Неуро-лингвистичкото програмирање како врвна методологија за личен и професионален развој се користи во областа на менаџментот, медицината, маркетингот, продажбата и другите сфери. Оваа методологија ја поврзува уметноста на живеењето со максималното поттикнување на ресурсите на вработените на работното место што ни овозможува истовремено да бидеме среќни и исполнети, но и најпродуктивни. Го шири „погледот,, и од поинаков агол може да се согледаме себеси , но и другите наспроти нас. Нејзината примена ја олеснува меѓусебната комуникација, ја подобрува тимската работа, ги поттикнува сопствените капацитети за достигнување на максимален резултат и го подигнува квалитетот на крајниот производ или услуга на високо ниво. Истовремено нуди алатки за правилно поставување на цели , разгорување на огнена желба за остварување на целите која е од суштинска важност за надминување на предизвиците при реализација.

Ако оваа наука во основа е начин на размислување на исклучително успешните луѓе кои имаат уникатен креативен пристап врз основа на кој ги поставуваат своите цели, среќна околност е што тоа може да се научи. Познато е дека приближно 99% од луѓето не ги дефинираат добро своите цели и затоа не можат да ги остварат. Друго прашање е зошто не се доволно мотивирани и инспирирани. Неуро-лингвистичкото програмирање овозможува да се научат техники, алатки и методи за правилно поставување на цели. Ако знаеме дека постои алат кој може значително да го поедностави дефинирањето на цели дали би имале отворен ум и да го примениме како иновација која е пред се индивидуална потреба, но и потреба на организацијата?

Клучни зборови: нлп, цели, мотивација.

NEURO - LINGUISTIC PROGRAMMING AS A TOOL FOR SETTING INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL OBJECTIVES

Biljana Galovska M.Sc.,
Business Academy Smilevski
biljanagalovska@yahoo.com

Biljana Petrovska Ph.D.
Veterinary Faculty Bitola, UKLO, Bitola

ABSTRACT

Neuro-linguistic programming as the ultimate methodology for personal and professional development is used in the fields of management, medicine, marketing, sales and other spheres. This methodology connects the art of living with the maximum encouragement of the resources of the employees in the workplace, which enables us to be happy and fulfilled at the same time, but also the most productive. It spreads the "look" and from a different angle we can see ourselves, but the others as well as us. Its application facilitates communication, improves teamwork, boosts its own capabilities to achieve maximum results, and raises the quality of the ultimate product or service at a high level. At the same time, it offers tools for the proper setting of goals, the burning of a fiery desire to achieve the goals that is essential for overcoming the challenges of realization.

If this science is basically a way of thinking of extremely successful people who have a unique creative approach on the basis of which they set their goals, it is a fortunate circumstance that it can be learned. It is known that approximately 99% of people do not define their goals well and therefore can not exercise them. Another question is why they are not motivated enough and inspired. Neuro-linguistic programming allows you to learn techniques, tools, and methods for the proper setting of goals. If we know that there is a tool that can greatly simplify the definition of goals whether they would have an opennd and apply it as an innovation that is above all an individual need, but also the need of the organization?

Keywords: nlp, goals, motivation.

ВОВЕД

„Постои квалитет што човек може да го поседува за да победува, а тоа е одреденост на целта, сознание за тоа што е она што го сака и огнена желба тоа да го добие,,

Наполеон Хил

Секој од нас свесно или несвесно прави планови за својот животи својата кариера, поставува цели и сака да ги оствари истите. Постојат цели кои лесно се остваруваат, но други секогаш ни бегаат од контрола мислејќи дека не сме во можност да ги оствариме поради околностите, некои колеги, шефови, партнерите, опкружувањето и сл. Во некои од нашите индивидуални цели влегуваат и оние цели врзани со работата односно напредокот кој сакаме да го постигнеме на својата работна позиција или во својот професионален развој. Понекогаш тие се во состав на главната организациска цел, но понекогаш се сами за себе цели со чие остварување прионесуваме кон главната цел, но правиме личен напредок или прогрес. Интересно е тоа што во неуролингвистичкото програмирање како методологија постои дел кој се занимава со правилно поставување на цели. Сознанијата потекнуваат од истражувањата коисе направени на исклучително успешни луѓе и моделиран начинот на кој тие ги поставувале и остварувале своите цели. Среќна околност е што тоа може да се

научи преку методологија која дава конкретни насоки за одговор на прашањата: Како да ги формулираме нашите цели, а тие да не водат кон посакуваниот резултат? Како можеме да бидеме сигурни дека целта ни е правилно поставена, и Дали ние веруваме дека може да „поместуваме брегови,,?

Неуролингвистичкото програмирање е методологија која го опишува „субјективното доживување,,. Поедноставно речено на кој начин луѓето функционираат. Тоа го вклучува нивното доживување на светот, начинот на кој ги преработуваат или меморираат информациите, како планираат, на кој начин носат одлуки и како се однесуваат према себе и другите. Разбирањето како луѓето функционираат и ги структурираат своите искуства бескрајно го подигнува нашиот потенцијал за емпатија, за влијание и за можност за напредок и промени. Процесот на откривање на тоа како успешните луѓе функционираат за да се моделира нивното однесување била и примарната мотивација за работа на амбициозните студенти Ричард Бандлер и Џон Гриндер во 70-тите години од 20 век кога и го поставиле моделот на одличност или успешност. Од тогаш стратегиите и техниките познати во неуро-лингвистичкото програмирање се развиваат и растат, а денес се применуваат во терапијата, едукацијата, работа, спорт, раководење, продажба, менаџирање итн.

НЛП е акроним кој значи:

Н- неуро- како го доживуваме светот низ нашите сетилата од кои ја креираме нашата реалност

Л-лингвистичко- искуствата ги опишуваме низ говор и му даваме значење. НЛП пружа рамка како јазикот влијае на мислењето, како го обликува и го менува расположението и како го одредува однесувањето.

П-програмирањето – се однесува на нашето внатрешно процесирање. Се што сме во можност да направиме и не сме, непосредно се однесува на нашата ментална програма. Према тоа способноста да се направи нешто ново или поинаку зависи од можност за влијание на обрасците на размислување, репрограмирање на менталните процеси и мрежата на внатрешните средства кои ги поседуваме. (S.Squire, 2013)

ДЕФИНИРАЊЕ НА ЦЕЛИ ПО НЛП

„Можеш ако сакаш,, - оваа доброамерна реченица ја слушнал скоро секој од нас кој знае колку пати додека завршувавме училиште, испробуваме нова диета, даваме отпор на нова работа и секогаш кога се наоѓаме во ситуација кога нешто сакаме, а не можеме да го постигнеме. Секогаш ќе се најде некој кој ќе не советува добронамерно, но најверојатно волјата не е само доволна за да се постигне целта, а само волјата изгледа дека не е гаранција за успех.

„Кога нема да ја достигнеш својата цел провери дали волјата и представата работат едно против друго,, - Emil Coue

За да дојдеме најпрво до тоа која е нашата цел (било да се работи на индивидуално ниво било тимски кога се дефинира организациска цел) е потребно да се запрашаме:

1. Што правите (ме) моментално?
2. Што сакате (ме) да постигнеме ?
3. Што не спречува во тоа?

Првиот чекор е дефинирањето што е тоа што сакаме да го постигнеме. Сепак потребата од дистинкција помеѓу тоа „што сакаме,, и „што не сакаме,, е потребна за да постанеме свесни дека фокусот треба да го преусмериме само на она што сакаме да го постигнеме. Обично 90% од луѓето немаат јасни цели за она што го сакаат, па кажуваат што е тоа што не го сакаат, што ги принудува да немаат насока. Една индиска поговорка вели „ако незнаеш каде одиш каде и да стигнеш на погрешно место си,,. За да се придвижиме натаму треба да направиме разлика помеѓу Цел и Задача. Целта е резултатот кој сакаме да го постигнеме, а задача е она што го правиме за да го постигнеме тој резултат. Исто така треба да направиме разлика меѓу желба и цел. Желба е нешто

кое сакаме да го поостигнеме, а не сме спремни да ја платиме цената. Сакаме да го сработиме проектот во предвидениот рок, но не сме спремни одреден временски интервал да работиме прекувремено. Без разлика дали ќе ја одредиме целта или не ние секако ќе добиеме одреден резултат, само што во некои случаи е сосема поинаков од она што ние замислуваме. Обликот во кој го очекуваме резултатот е одлучувачки и треба да биде реален, достиген и треба да мотивира. Неуролингвистичкото програмирање е методологија која го учи човекот на размислување ориентирано кон резултат, а тоа води кон она што сакаме и покренува на движење. За да можеме нашиот био компјутер да го користиме, а при тоа да добиваме оптимални резултати треба да бидеме конкретни во поставувањето на целите. НЛП вели дека колку повеќе сме во можност прецизно и точно да знаеме што сакаме толку нашиот мозок е поспособен да забележува и препознава можности и поголема е веројатноста да стигнете до тоа што го сакате.

Според НЛП постојат неколку клучни компоненти за поставување на цели и тоа:

Конкретизација:

Што конкретно сакате?

Сетилни описи :

В- што ќе видите?

(се однесува на влегување во

А-што ќе слушнете?

ментална состојба во која целта се остварила)

К-што ќе чувствувате?

Сегашна/посакувана состојба

Каква е вашата посакувана состојба?

Каква е вашата актуелна состојба?

Во што е разликата?

Собирање на докази

По што најпрво ќе знаете дека ја остваривте целта?

Правилно дефинирана цел ја придвижува креативната енергија и помеѓу поставувањето на смарт цели кои во одредени случаи не се отвораат единствената разлика е во тоа колку целта која сакаме да ја постигнеме е предизвикувачка и привлечна за нас. Што значи дека не е доволно само да е специфичен, мерлив, реален, достиген и временски определен туку и привлечен. Без разлика дали се работи за индивидуална цел како на пример намалување на вишокот килограми, покренување на сопствен бизнис, но и на цели кои во рамките на тимот се заеднички и предизвикувачки, а при тоа не се наметнати туку како идеи прифатени и поттикнати на разгледување во тимот главен фактор за нивното остварување е вербата дека тоа е можно. Бандлер и Гриндер (1981) во својата работа и истражување како зачетници на НЛП дефинирале неколку клучни чекори за постигнување на цели и истите прилагодени од НЛП тренерот С. Сквјајер по акроним ПОКРЕНИ изгледаат вака:

1. **ПОЗИТИВНО** - Првиот чекор при поставување на целта е да го напишеме исходот на позитивен начин. Нашиот ум не познава негации. Ако јас сега ви речам не мислете на црвен слон, на што мислите додека го читате или го изговорам тоа. Нашиот ум препознава само „црвен слон,,. На сличен начин треба да се одбере дестинацијата на која треба да стигнеме прашувајќи се индивидуално или тимски-што најмногу сакам да постигнам? Она што сакаме да го постигнеме го пишуваме во позитивна конотација во сегашно време како остварено. Со тоа даваме директна команда на потсвеста дека е можно тоа да се оствари.
2. **ОДГОВОРНО** – да размислиме што можеме активно да допринесеме за остварување на таа цел. Кога преземаме контрола стануваме свесни дека остварувањето зависи од нас и

затоа треба да биде наша цел. Целта мора да биде разумно поставена во рамките на вашите можности и не смее на прво место да зависи од другите луѓе или луѓе надвор од организацијата. Ако вашата цел не зависи само од оние фактори на кои вие имате влијание тогаш не е добро поставена и ќе стигнете во корсокак ако другите луѓе не постапуваат според ваши замисли. Тоа е пат на фрустрација, не на решенија. Затоа сопствениот живот во сопствени раце.

3. **КОНКРЕТНО** – важно е да знаете да го опишете доживувањето при остварување на вашата цел - каде ќе бидете при нејзино остварување, како ќе се чувствувате, со кој? Визуелно: што ќе видите тогаш? Аудитивно: што ќе слушнете, што ќе си зборувате на себе, што луѓето ќе ви кажуваат? Кинестетички: Како ќе се чувствувате?
4. **РЕЗУЛТАТ**- размислете подетално околу резултатот и опишете го со помош на прашањата: каде?што?кога?со кој? Колку попрецизно е опишан толку вашиот ум ќе забележува прилики тоа и да го оствари. Одредете временски термин за остварување на тој резултат. Креирајте доживување во кое резултатот е веќе постигнат. Размислете кои ресурси ги имате кои можат да ви бидат од корист?
5. **ЕКОЛОШКИ** – дали целта е навистина правото решение за Вас? При поставувањето на целта мора да се запрашаме што губиме –што добиваме односно да го измериме соодносот на она што ќе го добиеме со она што можеме да го изгубиме при тоа земајќи ги во предвид сите аспекти на нашата личност така да при неговото остварување да не дојдеме во конфликт со самите себе. Исто така треба да се запрашаме како остварувањето на таа цел ќе влијае на нашата околина. Ако во целото тоа има одредена добробит тогаш силата и моќта ќе бидат поголеми.
6. **НАЗНАКИ**-или по македонски ОЗНАКИ – кои ни покажуваат по што точно ќе знаеме дека сме на правиот пат.
7. **ИЗАЗОВ** или ПРЕДИЗВИК – иако целта треба да биди достижна важно е да биде многу предизвикувачка. Целта треба да биде многу важна за нас како би ја покренале нашата внатрешна креативна енергија. Ако целта е мала нема да сте доволно мотивирани, но ако целта е голема, можеби е подобро да се разложи на мали делови кој се доволно јасни и остварливи. (S.Squire, 2013)

Неуронауката за правилно поставување на цели вели дека треба да се создаде внатрешна репрезентација на позитивно искуство при остварување на целта. Зошто е тоа потребно? Поради тоа да не се создаде во нашиот ум сликата што не ја сакаме. Обично повеќето од нас знаат што не сакаат, а само мал дел знаат што сакаат. Па при дефинирање на целта не само што не е пожелно, туку и е забрането да зборуваме за она што не го сакаме. Пожелно е да создадеме ментална слика како целта да е остварена откако ќе ја дефинираме.

„Ако нашата намера е да ја оствариме својата цел, најпрво треба да ја имаме,, Denis Waitley
МЕТОДОЛОШКА РАМКА

Во овој труд се истражува влијанието на НЛП методологијата, односно колку организациите или вработените знаат за неа и ја користат истата за поставување на цели.

Целта на истражувањето е да се утврди дали постојат организации кои ја користат оваа методологијата во насока на што поефективно и поефикасно работење на самата организација. Исто така, цел на ова истражување е да се согледа значењето на два вида поставени цели: да се согледа важноста од примената на НЛП методологијата во работењето на организациите и спроведеното истражување понатаму да биде во функција на имплементирање на оваа методологија во секоја организација.

Со истражувањето беа опфатени 52 испитаници од поголеми и помали организации. Истото беше спроведено во Битолскиот регион .

За добивање на релевантни одговори користена е методата на анкетен прашалник. Во овој труд ќе бидат анализирани одговорите на одделните прашања во прашалникот.

РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

Резултатите од анализата на анкетното истражување го покажаа следново:

На прашањето Колку често поставувате цели - 29% од испитаниците се изјаснија дека на годишно ниво поставуваат цели, 43% еднаш месечно, 10 % неделно, а остатокот од 17% одговорија дека прават нешто друго не одговарајќи и објаснувајќи што е тоа, додека само 1% одговорија дека не поставуваат цели.

На второто прашање кое се однесува на тоа кој начин поставуваат цели поголемиот дел од испитаниците (70%) одговорија дека некогаш незнаат дали се работи за желба или цел кога се работи на индивидуален план додека организациските цели им се наметнуваат за остварување. Најчесто поставуваат цели кои се врзани и се однесуваат на приватниот живот додека оние врзани за организацијата каде што работат се веќе поставени.

На прашањето дали досега присуствувале на обука во чии склоп се информирале околу поставувањето на цели, 56% од испитаниците одговорија потврдно дека присуствувале на такви обуки (нема конкретни податоци за какви обуки станува збор), додека останатите испитаници се изјаснија дека на такви обуки не присуствувале или не се сеќаваат на ни една таква обука.

На прашањето дали се заинтересирани за посетување на обуки, тренинг или семинар во која е застапена НЛП методологијата, како и тоа дали се спремни да издвојат финансиски средства за тоа, охрабрува фактот дека 99% од испитаниците одговорија потврдно.

Неинформираноста на менаџерските кадри за терминот неуролингвистичко програмирање се потвдува и со предходно спроведеното истражување кога 98% од испитаниците се изјасниле дека воопшто немаат слушнато за овој поим, додека останатите 2% се изјасниле дека имаат слушнато, но не им е доволно јасен (Галовска ., Петровска Б., Петровска Н., 2018)

ЗАКЛУЧОК

Во моментот на истражувањето неможеме да кажеме колку НЛП му помогнало на испитаниците да ги остварат своите цели затоа што не се сретнале со тој поим, а и оние кои слушнале не го разбираат доволно. Сепак, треба да се направи пионерски обид на запознавање на менаџерите од битолскиот регион со оваа методологија, па ако го пробуди нивниот интерес да се работи на нејзино продлабочување преку семинари, обуки, тренинзи и сл.

Постојат земји каде на стартот на вработувањата посебно во продажни дејности, работа во човекови ресурси, менаџирање и други области вработените мораат да ја поминат обуката за неуролингвистичко програмирање, па потоа да започнат со работа со клиенти. Сметаме дека овој труд ќе даде придонес да се подигне свесноста за едукација од областа на неуролингвистичкото програмирање во сите сфери на живот, а со тоа ќе придонесеме за подобрување на перформансите на сите субјекти кој ќе бидат опфатени во процесот.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. *Tool book for mind*, NLP institute Slavica Squire, Nlp practitioner sertifikacioni trening program IANLP, NLP institute D.O.O.
2. Squire S., (2013)NLP u svakom uspehu mirodija,

3. Trejsi Brajan, (2011) *Celi*,
4. Dz.O'Konor, Dz. Sejmur (2017) *Uvod u NLP*, Kontrast Beograd
5. L. Todorovic , (2016) *NLP Carobna radionica zivota po meri vlasnika*, Leo comerc, Beograd
6. Galovska B., Petrovska B., Petrovska N., (2018) *Information for management personal about terms coaching and neuro-lingvistic programming*, Macedonian international journal of marketing, vol. 4, No. 8, 127-134, Macedonian Marketing Association "Marketing"- Skopje, ISSN-005.95-057.17:151.92
7. Bandler, R., Grinder, J. (1981), *Reframing: Neuro-Linguistic Programming and the Transformation of Meaning*, Real People Press. ISBN 0-911226-25-7
8. <https://www.facebook.com/NLPNetwork/videos/292946161514879/>
9. <http://psihologija.com.mk/nevro-lingvistichko-programiranje/>
10. <https://www.youtube.com/watch?v=V-e9gt9KZ6k>

ЗНАЧЕЊЕТО НА ИНОВАЦИИТЕ И ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ

Вонр. проф. д-р Божидар Миленковски,
*Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, Факултет за информатички и комуникациски технологии-
Битола*
bozidar.milenkovski@fikt.edu.mk

Вонр. проф. д-р Моника Марковска,
*Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, Факултет за информатички и комуникациски технологии-
Битола*
monika.markovska@fikt.edu.mk

д-р Сашо Додовски,
Младински културен центар- Битола
sasodod@yahoo.com

УДК/UDC: 005.336.4]:334.72:005.41
005.342]:334.72:005.41

АПСТРАКТ

За развојот на една организација потребно е креирање на нејзини вредности преку воведување на иновации и грижа за потенцијалниот интелектуален капитал. На овој начин се овозможува континуирано унапредување на сите процеси во рамките на таа организација. Овој труд претставува теоретска анализа на досегашните сознанија за значењето на самиот процес на работа во организациите при имплементирање на иновации и нивно поврзување со менаџментот и интелектуалниот капитал кој го поседуваат. Ова претпоставува ангажирање на соодветни лица одговорни за менаџирање со интелектуалниот капитал, развој и унапредување на човечките ресурси, како и неопходното континуирано воведување на иновативни процеси во организациите.

Клучни зборови: интелектуален капитал, организациски иновации, човечки ресурси, конкурентска предност.

THE IMPORTANCE OF INNOVATION AND INTELLECTUAL CAPITAL FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Prof. Bozidar Milenkovski, Ph.D.

*University St. Kliment Ohridski, Bitola, Republic of Macedonia, Faculty for Information and Communication
Technologies, Bitola*
bozidar.milenkovski@fikt.edu.mk

Prof. Monika Markovska, Ph.D.

*University St. Kliment Ohridski, Bitola, Republic of Macedonia, Faculty for Information and Communication
Technologies, Bitola*
monika.markovska@fikt.edu.mk

Sasho Dodovski, Ph.D.

Mladinski kulturen centar, Bitola, Republic of Macedonia
sasodod@yahoo.com

ABSTRACT

For the development of an organization it is necessary to create its values by introducing innovations and taking care of the potential intellectual capital. This way is enabled continuous improvement of all processes within that organization. The paper represents theoretical analysis of the current findings for the significance of the very process of work in the organizations when linking their management and the intellectual capital. This involves engaging adequate personnel responsible for managing intellectual capital, development and improvement of the human resources as well as the necessary continuous implementation of innovative processes in the organizations.

Keywords: intellectual capital, organizational innovation, human resources, competitive advantage.

ВОВЕД

Организацијата треба да се набљудува како отворен систем кој разменува материја, енергија и информации со својата околина. Организацијата може да го осигура својот опстанок единствено доколку врши продуктивна размена со околината во која функционира. Продуктивната размена меѓу организацијата и нејзината околина е можна под услов организацијата да ги приспособи своите структурни карактеристики и своето однесување на околината во која функционира или ако ја приспособи околината на себе. Успехот на ваквите настојувања зависи од тоа дали менаџерите и останатите вработени имаат доволно знаење за да можат да ги разберат структурата и функционирањето на околината, да се приспособат на динамичните промени во неа и да ги откријат можностите за успех, но и заканите или опасностите по опстанокот и развитокот на организациите. Успешните организации постојано пронаоѓаат нови извори за конкурентска предност, ги унапредуваат своите клучни способности и поставуваат нови бариери и предизвици за конкурентите. Притоа, вработените мора да владеат со сите вештини и знаења кои од нив ги бараат работните места. Секоја дополнителна вештина или облик на знаење претставува предност. Развојот оди толку брзо напред, што организацијата, поради брзите и постојани промени мора да има надстандардни способности на прилагодување и учење. Денешните организации мора да се иновираат и да се променат, не за да просперираат, туку повеќе за да опстанат во светот на

зголемената конкуренција.³¹ Во тој контекст, улогата и значењето на организациските иновации и интелектуалниот капитал во процесот на креирање нови вредности за организацијата се непроценливи.

Значењето на иновациите за организациските перформанси

Во организациски контекст, иновацијата може да се поврзе со перформансите и развојот на организацијата низ подобрувања во ефикасноста, продуктивноста, квалитетот или конкурентската позиција. Иновативното однесување ги опфаќа индивидуалните акции насочени кон генерирање, воведување и примена на корисните идеи на организациско ниво. Сепак, за да се случи иновацијата потребно е многу повеќе отколку генерирање на идеи. Самото генерирање на идеи мора да биде трансформирано во акција за да се направи автентична разлика која би резултирала на пример со нов процес во организацијата. На тој начин, всушност, иновацијата, креира ресурси.

Иновацијата по својата природа може да биде радикална или инкрементална (постепена).³² Радикалната иновација, обично, се остварува преку големи истражувања и вложувања на средства. Измените што произлегуваат од иновацијата се големи и веднаш се прави голем исчекор во подобрувањето на квалитетот на производите. За остварување на иновацијата, пред сè, е потребно да се има визија и да се експериментира во насока на нејзино реализирање. Инкременталната иновација се однесува на системски развој на добрата, услугите или процесите во работењето. Целта е со постојани мали промени во работењето да се намалуваат трошоците, но и да се воведуваат новини со што би се постигнало поуспешно остварување на целите на организацијата. Со поврзување на овие два приоди, се прават обиди за искористување на предностите што ги нудат радикалната иновација и инкременталната иновација. Притоа и двата вида иновации бараат поседување визија и поддршка од менаџментот. Овде е посебно важна улогата на менаџерите од врвот, кои треба да поттикнуваат клима на развој и обука на вработените во однос на иновациите. Во почетните фази од развојот на дејноста, особено значајни се радикалните иновации кои се остваруваат преку креирање и воведување нови производи, нови производни процеси, создавање нови пазари и сл., додека во подоцнежните фази од развојот на дејноста, се оди повеќе кон постепени иновации, односно кон подобро извршување на активностите.

Од аспект на големината на организациските може да се каже дека предностите поврзани со иновациите подеднакво се однесуваат и на големите и на малите организации. Предностите на големите претпријатија во однос на иновациите потекнуваат од релативно поголемите финансиски и технички ресурси, додека предностите на малите претпријатија се поврзани со флексибилноста и приспособливоста. Со други зборови, предностите на големите организации се главно „материјални“, додека предностите на големите организации се главно „бихејвиористички“.³³ Понатаму, од суштинско значење за организациските иновации е знаењето во организацијата и неговата прекутна природа.³⁴ Оваа прекутна природа на знаењето се однесува на некодираниите и индивидуални специфични знаења кои функционираат внатре, во рамките на самата организација.³⁵ Значи, независно од индивидуалното знаење на поединците, „прекутните знаења“

³¹ Ѓорѓиоски Благоја, Бојациски Димитар, Теорија на организација, Економски факултет, Скопје, 2003, стр. 389.

³² Dent S. Harry, Reinventing Corporate Innovation, Small Business Reports, 1990, стр. 31-42.

³³ Шуклев Бобек, Менаџмент на малиот бизнис, Економски факултет, Скопје, 2006, стр. 61.

³⁴ Организациското знаење претставува флуиден микс на искуства, вредности, контекст на информации и експертско проникнување, што обезбедува рамка за вреднување и инкорпорирање на новите искуства и информации (Davenport Thomas, Prusak Lawrence, Working knowledge, Boston, Harvard Business School Press, 1998).

³⁵ Знаењето како економско добро има двојна улога. Тоа може да се јави во облик на имот, но, за разлика од физичкиот имот, знаењето како имот во општеството се јавува како инпут (компетенција, вештина итн.) или како аутпут (иновации, патенти и сл.).

се знаења кои се во функција на делотворноста на организацијата како дел од т.н. “тимска изверзираност.” Тие се производ на акумулацијата, односно на економската организација чии резултати практично се покажуваат секојдневно во облик на рутина во работата. Знаењето кое е специфично и насочено кон решавање на одредени проблеми е креирано, артикулирано и мобилизирано по потреба внатре во самата организација. Со користење на овие процеси на употреба на знаењето низ “интерактивни процеси,” организацијата создава основни претпоставки за иновативно, успешно и ефикасно соочување со предизвиците кои со себе ги носи секојдневното работење.³⁶

Организација базирана на интелектуален капитал

Во време кога на берзите се вреднуваат компании за три, четири или десет пати повеќе од вредноста во финансиските извештаи, се потврдува една очигледна вистина дека материјалните средства на организациите придонесуваат многу помалку во нивната вкупна вредност од нематеријалните средства како што се: знаењата и способностите на вработените, ефикасноста на менаџерските системи, нивните односи со околината итн.³⁷ Нематеријалните средства се препознаваат како основа на индивидуалната, организациската и националната конкурентност во 21-от век.³⁸ Сè повеќе организации започнуваат да известуваат за нематеријалните аспекти на нивното работење, дури и без присила од регулативи. Истовремено, сметководствените стандарди и препораки се менуваат со цел да се опфати сè позначајниот интелектуален капитал. Во денешно време, дури и владите започнуваат да го мерат интелектуалниот капитал на градовите, регионите и државите.³⁹ Секоја организација е уникатна, според тоа, интелектуалниот капитал на секоја организација е различен. Затоа потребен е дисциплиниран и системски пристап за примена на детално дефинирани стратегии за развој и управување со интелектуалниот капитал. Понатаму, основа за афирмација на концептот на интелектуалниот капитал во една организација е поставувањето на визија, мисија и цели кои се базираат на интелектуалниот капитал. Стратегијата на развој на организацијата која се базира на интелектуалниот капитал е насочена кон сите елементи на интелектуалниот капитал како потенцијал за создавање на нова вредност.⁴⁰ Но, за да може да се креира соодветна ваква стратегија базирана на интелектуален капитал, потребно е да се идентификува и категоризира целокупниот нематеријален имот на организацијата според составните елементи на интелектуалниот капитал, како и според индикаторите на успех.⁴¹ За оваа

36 Nonaka и Takeuchi се два авторитетни автори од областа на организациското знаење кои гледаат на знаењето врз основа на две димензии: имплицитна (tacit) и експлицитна. Имплицитната димензија е базирана на искуството, размислувањата и чувствата во одреден специфичен контекст. Експлицитната димензија се гледа кога знаењето е кодирано во зборови, бројки, формули или е направено опипливо (tangible) во облик на правила, рутини или стандардни оперативни процедури (Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka, The knowledge-creating company, New York, Oxford University Press, 1995).

37 Наједноставниот начин за мерење на интелектуалниот капитал на една организација е преку споредување на нејзината книговодствена вредност, со вредноста која организацијата ја постигнува на пазарот. Така на пример, пазарната вредност на компанијата “Microsoft” е повеќе од 20 пати поголема од вредноста на нејзиниот фиксен капитал (Ефтимоски Димитар, Економски раст, ФАМИС, Битола, 2009, стр. 115).

38 Andriessen G. Daan, Stam D. Christiaan, Intellectual capital of the European union, Centre for Research in Intellectual Capital, Inholland University of Diemen, The Netherlands, 2004, стр. 3.

39 Bernard Marr, What is Intellectual Capital?, Cranfield School of Management, UK, 2007, стр. 2.

40 Мултидимензионалната природа на интелектуалниот капитал најчесто не е добро разбрана, што значи дека дефинициите не секогаш се јасни и не постои една и единствена општо прифатена дефиниција за интелектуален капитал. Генерално, суштината на интелектуалниот капитал лежи во процесот на креирање вредност за организацијата. Вредноста претставува комбинација на компонентите на интелектуалниот капитал: човечки капитал, структурен капитал и релациски капитал.

41 Во македонски услови, организациската колективна база на знаење е мошне лимитирана. Информациската ентропија воопшто не се разгледува. Организациите главно опстојуваат врз хиерархиската структура со релативно статична организациска поставеност, што е еден од основните проблеми кои

намена може да се употреби следната листа која идентификува само некои од составните елементи и индикатори на интелектуалниот капитал (табела).

Табела 1. Некои од индикаторите на интелектуалниот капитал во организациите

ЧОВЕЧКИ КАПИТАЛ
Број на вработени
Ниво на образование
Флукуација на вработените (%)
Просечно траење на вработувањето (во години)
% на трошоци на работната сила во однос на вкупните трошоци
Должина на траењето на едукацијата на вработените (во една година)
Трошоци за едукација на вработените
Креирање на ново-создадена вредност по вработен
Профитабилност по вработен
СТРУКТУРЕН КАПИТАЛ
Трошоци од инвестирање во ИК технологија по вработен
Број на бази на податоци
Број на патенти
Заработка од лиценци
РЕЛАЦИСКИ КАПИТАЛ
Број на деловни партнери
Број на нови потрошувачи во тековната година
Профитабилност по потрошувач
Имиџот на организацијата
Фреквентност на повторени нарачки
Број на посети на web-страната на организацијата

Извор: Sundac Dragomir, Svast Natasa, *Intelektualni kapital-temeljni cimbenik konkurentnosti poduzeca*, Ministarstvo Gospodarstva, Rada i Poduzetnistva, Zagreb, 2009, стр. 80.

Организациите кои имаат отворена организациска култура, партиципативен стил на менаџмент, систем на наградување кој стимулира размена на знаење, високо ниво на доверба, постојана обука и развиени информациона системи, полесно ќе го ползуваат знаењето на своите вработени за остварување на поставените цели. Ваквата цврста зависност, укажува на фактот дека организациите мора да вложуваат огромен напор во дизајнирањето на соодветна инфраструктура која би била значаен мотиватор за креирање на организација базирана на интелектуален капитал. Не може да стане збор за имплементација на интелектуалниот капитал во организацијата доколку се нема волја да се стимулираат ваквите процеси или доколку тие свесно се блокираат. Ако не постои приврзаност и посветеност од страна на менаџментот за имплементација на интелектуалниот капитал во насока на остварување на работните цели, тогаш ваквите организации се движат кон пропаст.

се јавуваат при споделувањето на знаењето на сите нивоа. Со новите технологии и новата демократска организациска култура која сè повеќе навлегува во порите на секојдневниот живот, може да се направи обид за воведување на нови начини на управување со организациското знаење односно нивниот интелектуален капитал. На тој начин, односите на надреденост и подреденост, негувани со години наназад, би преотстапиле место на соработката, тимското работење и креативното решавање на поставените цели, со што би ја подигнале индивидуата, интегритетот и иницијативата на вработените на повисоко ниво, а со тоа организацискиот интелектуален капитал би дошол до полн израз.

Управувањето со иновациите и интелектуалниот капитал во функција на остварување организациски развој и конкурентска предност

Ефективното и ефикасното управување со интелектуалниот капитал и организациските иновации претставува основна претпоставка за успешно работење. Значењето на менаџирањето со интелектуалниот капитал и организациските иновации е во насока на тоа што секоја организација своето знаење, вештини, вредности и идентитет може да ги конвертира во нова вредност. Ако менаџирањето со овие ресурси може да донесе конкурентска предност, да ја зголеми продуктивноста и да ја зголеми пазарната вредност, тогаш тоа не е избор, туку потреба. Новина претставува дисциплинираниот и систематски пристап кон третирањето на интелектуалниот капитал како клучен ресурс за современите организации од кој потекнуваат иновации кои во крајна линија овозможуваат остварување конкурентска предност. Менаџирањето на интелектуалниот капитал и организациските иновации вклучува фокусирање на активностите на организацијата кон иднината, т.е. зајакнување на своите способности со елиминација на слабостите, што претставува континуирано подобрување на работењето на организацијата. Со порастот на важноста на интелектуалниот капитал, а со цел тој целосно да се употреби и да се реализира целосната вредност што тој ја создава, управувањето со нематеријалните ресурси стана особено важно.⁴² Интелектуалните ресурси мораат континуирано да се унапредуваат, развиваат и зголемуваат, бидејќи од нивните карактеристики зависи конкурентската предност на организациите.

Слика 1. Интелектуален капитал и конкурентска предност



Извор: Krstic Bojan, *Intelektualni capital i konkurentnost preduzeca*, Ekonomski fakultet Nis, 2009, стр. 70.

Управувањето со иновациите и интелектуалниот капитал главно се фокусира на создавање на инфраструктура, која е посветена на чување и размена на интелектуалниот капитал и создавање на култура која го охрабрува создавањето на иновации и интелектуален капитал.⁴³

Табела 2. Основни карактеристики и разлики помеѓу индустриската култура и културата базирана на интелектуален капитал (ИК)

⁴² Guthrie James, *The management, measurement and the reporting of intellectual capital*, Macquarie Graduate School of Management, Sydney, Australia, 2000, стр. 2.

⁴³ Организациската култура се изразува во облик на норми (непишани правила на однесување) и во облик на вредности (темелни верувања за тоа што е добро за организацијата и какви видови на однесување се посакувани). На неа делуваат голем број на фактори: меѓусебните односи на вработените, начинот на работа на менаџментот, структурата на организацијата, функционирањето на работните процеси, како и надворешните влијанија. Организациската култура претставува единствен начин на живот и работа во организацијата односно таа претставува сè она што ги поврзува вработените и им дава чувство на припадност кон неа.

Индустриска организациска култура	Организациска култура базирана врз ИК
Лимитирана информациска дистрибуција	Широка информациска дистрибуција
Постојат многу нивоа во менаџментот	Неколку нивоа во менаџментот
Директна одговорност	Споделена одговорност
Се базира врз правила	Базирана врз принципи
Структурирана	Неструктурирана
Неповолна за преземање на ризик	Способна да преземе одредени ризици
Внатрешно ориентирана	Надворешно ориентирана
Периодична обука	Континуирано учење
Финансиски фокусирана	Маркетиншки фокусирана
Политизирана	Отворена

Извор: Адаптирано според Манев Ѓорѓи, Стратешки когнитивен менаџмент систем, Институт за социолошки и политичко правни истражувања, Скопје, 2003, стр.73.

Клучни цели на менаџирањето со иновациите и интелектуалниот капитал во една организација се:⁴⁴

- -исправка на постоечките недоследности во билансите на организациите и подобрување на традиционалните сметководствени принципи,
- -да се направи видливо влијанието што иновациите и интелектуалниот капитал на организацијата го има кон своите инвеститори и менаџери, како основа за стратешко одлучување за идните насоки на организацијата,
- -структурирање на процесот на креирање на вредност наспроти процесот на реализација на вредноста во една организација. Евидентно е дека поголемо познавање на овие процеси е од особено значење за организациите кои се потпираат врз своето знаење, а не на своите материјални средства.

Предизвикот со кој се соочуваат менаџерите при управувањето со иновациите и интелектуалниот капитал во рамките на една организација е во обидот да се раководи со трансформацијата на суровиот интелектуален материјал генериран од индивидуи во интелектуален капитал спакуван во форми со кои може директно да се располага, на ист начин како и со материјалните ресурси на организацијата. Организациите поседуваат огромна количина на неструктурирани „магацини“ на неформален know-how, кој во отсуство на менаџирање со интелектуалниот капитал се материјално распространети по игра на случајот низ умовите на индивидуите, во куповите на снимки, книги, документи и бази на податоци.⁴⁵ Во ваков случај изостануваат и организациските иновации и остварувањето на конкурентска предност.

ЗАКЛУЧОК

Клучникот предизвик на новата економија базирана на знаење е токму во дефинирањето, управувањето, подобрувањето и оценувањето на знаењето во форма на интелектуален капитал. Во иднина, успех ќе обезбедат само оние организации кои ќе бидат способни да продуцираат, управуваат и континуирано да го зголемат сопствениот иновативен и интелектуален капитал. Предностите од инвестирањето во иновативниот и интелектуалниот капитал се далеку поголеми и одржливи, бидејќи времето на постигнување на конкурентските предности е побрзо. Конкурентската предност базирана на иновации и интелектуален капитал овозможува создавање поголема додадена вредност за организациите. Овој нов начин на создавање вредности, како и

44 Kurz Peter, Intellectual capital, management and value maximization, Technology, Law and Insurance, No. 5, 2000, стр. 27-32.

45 Klein A. David, The Strategic Management of Intellectual Capital, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1998, стр. 2-3.

постојаното инвестирање во интелектуалниот капитал, укажуваат на фактот дека за денешните организации многу поважно е колкава е способноста на нивните вработени да иновираат и да се справат со секојдневните работни предизвици. Ова е всушност задачата на современото управување во организациите - да го користи знаењето што го поседува и да го претвори во интелектуален капитал, создавајќи притоа синергична поврзаност помеѓу можностите и креативноста, иновативноста и способноста на своите вработени.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Andriesen G. Daan, Stam D. Christiaan, Intellectual capital of the European union, Centre for Research in Intellectual Capital, Inholland University of Diemen, The Netherlands, 2004
2. Bernard Marr, What is Intellectual Capital?, Cranfield School of Management, UK, 2007
3. Ефтимоски Димитар, Економски раст, ФАМИС, Битола, 2009
4. Davenport Thomas, Prusak Lawrence, Working knowledge, Boston, Harvard Business School Press, 1998
5. Dent S. Harry, Reinventing Corporate Innovation, Small Business Reports, 1990
6. Ѓорѓиоски Благоја, Бојаџиски Димитар, Теорија на организација, Економски факултет, Скопје, 2003
7. Guthrie James, The management, measurement and the reporting of intellectual capital, Macquarie Graduate School of Management, Sydney, Australia, 2000
8. Klein A. David, The Strategic Management of Intellectual Capital, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1998
9. Krstic Bojan, Intelektualni kapital i konkurentnost preduzeca, Ekonomski fakultet Nis, 2009
10. Kurz Peter, Intellectual capital, management and value maximization, Technology, Law and Insurance, No. 5, 2000
11. Манев Ѓорѓи, Стратешки когнитивен менаџмент систем, Институт за социолошки и политичко правни истражувања, Скопје, 2003
12. Nonaka Ikujiro, Takeushi Hirotaka, The knowledge-creating company, New York, Oxford University Press, 1995
13. Sundac Dragomir, Svast Natasa, Intelektualni kapital-temeljni cimbenik konkurentnosti poduzeca, Ministarstvo Gospodarstva, Rada i Poduzetnistva, Zagreb, 2009
14. Шуклев Бобек, Менаџмент на малиот бизнис, Економски факултет, Скопје, 2006

РАЗВИВАЊЕ НА ИНОВАТИВНОСТА ВО ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

М-р Илче Соклевски

ООУ „Славко Лумбарковски“, Новаци
ilce.soklevski@yahoo.com

Олгица Соклевска

ООУ „Славко Лумбарковски“, Новаци
olgicasoklevska@yahoo.com

УДК/UDC: 373.3.091.33-027.15(497.7)

АПСТРАКТ

Иновативноста е клучен фактор за развој на младите индивидуи во секое општество. Токму овој труд ги дава сите аспекти на развој на иновативноста во основното образование во Република Македонија.

Трудот ги опфаќа сите фактори кои придонесуваат за развој на вкупната иновативност на овој степен на образование и тоа: интегрираните наставни подготовки, условите во кои се изведува наставата, квалитетот на наставниот кадар, содржините на предметните програми, возраста на учениците, соработката на училиштето со заедницата и проектните активности.

Резултатите од ова двегодишно истражување се конципирани во препораки кои се дадени како предлози во градењето на законската регулатива на основното образование во нашата земја.

Клучни зборови: иновативност, основно образование.

DEVELOPING INNOVATION IN THE PRIMARY EDUCATION

Ilce Soklevski, M.Sc.

„Slavko Lumbarkovski“ primary school, Novaci
ilce.soklevski@yahoo.com

Olgica Soklevska

„Slavko Lumbarkovski“ primary school, Novaci
olgicasoklevska@yahoo.com

ABSTRACT

Innovation is a key factor for the development of young individuals in every society. This paper presents all aspects of the development of innovation in primary education in the Republic of Macedonia.

The paper covers all the factors that contribute to the development of the overall innovation in this level of education: the integrated teaching methods, the conditions in which the teaching is carried out, the quality of the teaching staff, the contents of the subject programs, the age of the students, the school's collaboration with the community and project activities.

The results of this two-year research are conceptualized in recommendations that are given as proposals in building the legislation on primary education in our country

Keywords: innovation, primary education.

ВОВЕД

Образованието е основно социјално право и основата на модерното општество. Поради тоа, многу е важно да се има одлични резултати на тоа поле. Сепак, многумина се' уште немаат пристап до образованието, а на многу места има потреба од иновација во образованието за да се обезбеди успех за секој ученик и да се адаптира учењето на новата технолошка и претприемачка ера.

Франција е пример за земја каде што класичните педагошки методи повеќе не работат. Земјата успешно обезбедува образование за граѓаните на универзитетско ниво за секој, но од 2003 до 2013, процентот на студенти кои имале потешкотии при студирањето се зголемил од 16,6% до 22,4%.

Додека системот цели кон еднаквост, земјата не успева да ја постигне целта бидејќи тоа ги спречува студентите да научат што им одговара. Францускиот образовен систем е критикуван дека не овозможува интеграција на педагошки методи кои го охрабруваат социјалниот и академски развој на секој индивидуалец.

Има многу земји, училишта и индивидуалци кои преземаат чекори за иновација во образованието со отфрлање на класичните ограничувања и наоѓање нови начини за поттикнување на децата и тинејџерите за да научат.

Со подобрувањето на учењето, педагошките методи и иновациите во образовните модели може да се подобри генералното учење, што може и да служи како инспирација за претприемнички потег. Моника Дил објаснува во нејзиниот напис „Од претприемништво до претприемничко образование во средното училиште“ дека претприемничкото образование станува приоритет за државите кои се фокусираат на потребата за вештини и способности за создавање работа меѓу работната сила. Таа додава дека ова образование не е само за давање фиксни решенија и предавања, туку обезбедување на вештини за преземање иницијативи.

Ако земјите се надеваат на иднина во која младите луѓе се иноватори за социјалното добро и прават успеси за подобар живот, тоа значи дека треба позитивно да ги охрабруваат учениците да го научат тоа додека растат.

Финските власти сакаат да ги укинат училишните предмети од наставата, односно да нема часови по физика, математика, литература, историја или географија. Шефот на Одделот за образование во Хелсинки, Марјо Килонен, објаснува: „Има училишта што држат настава по застарен модел од кој имало бенефит на почетокот на 1900ите – но, потребите не се исти и потребно ни е нешто што ќе се вклопи во 21 век.“

Стандардните предмети ќе бидат заменети со истражување и изучување на настани и феномени во интердисциплинарен формат. На пример, Втората светска војна ќе биде изучувана од историски, географски и математички аспект. Ќе има и курсеви од типот „Работа во кафуле“, на кои учениците ќе се здобиваат со знаења за англиски јазик, економија и комуникациски вештини.

Главната цел на промените е да не се дојде до ситуација тие да си поставуваат прашања зошто го изучуваат одреден предмет, туку да имаат можност да ја изберат темата што ќе ја изучуваат, а истовремено треба да бидат свесни и за своите капацитети и амбиции.

Овој систем за почеток ќе биде применет кај ученици од 16 годишна возраст и поголеми, а промени ќе има и кај помалите ученици. Имено, тие нема да седат за училишните клупи зад кои често стануваат анксиозни додека да им дојде ред да одговараат на прашања, туку ќе дискутираат за проблеми во помали групи.

Промените во образовниот систем подразбираат и поголема соработка меѓу наставниците. За таа цел, околу 70% од наставниот кадар во Хелсинки веќе има отпочнато подготовки за новиот начин на работа, за што ќе добијат и дополнителни парични надоместоци. Измените се очекува да се применат во целост до 2020 година.

ПРЕГЛЕД НА СОСТОЈБАТА И ДОСЕГАШНИТЕ АКТИВНОСТИ

Задолжително деветгодишно основно образование се вовеле во Македонија во 2007 година, во согласност со Концепцијата за деветгодишно основно воспитаниеи образование. Законот за основно образование гарантира бесплатна достапност на ова ниво на образование за сите деца на возраст 6 -14 години, посебно преку обезбедување на бесплатни учебници и превоз за оние ученици чиешто постојано живеалиште е оддалечено повеќе од 2 км од најблиското училиште. Реформите на Наставните планови и програми беа отпочнати истовремено со продолжувањето на времетраењето на основното образование. Наставните програми опфаќаат развојни цели за циклусите во основното образование, општи цели за секое одделение и конкретни цели за секоја тема или програма. Покрај тоа, воведени се и повеќе нови предмети:

- англиски јазик од I одделение како задолжителен предмет;
- втор странски јазик од VI одделение како задолжителен предмет;
- иновации во IX одделение како задолжителен предмет;
- работа со компјутер и основи на програмирањето во III и IV одделение како задолжителен предмет;
- творештво во IV и V одделение како изборен предмет;
- информатика во VI и VII одделение како задолжителен предмет и во VIII и IX одделение како изборен предмет;
- етика на религиите, запознавање на религиите, класична култура во европската цивилизација во VI одделение како изборни предмети;
- албански јазик од VI одделение како изборен предмет;
- јазик и култура на Ромите/Бошњациите/Власите како изборен предмет од VI одделение;

- други изборни предмети: нашата татковина; воспитание за околината; истражување на родниот крај; танци и народни ора; проекти од музичката уметност; проекти од ликовната уметност; техничко образование; проекти од информатиката; изборен спорт; унапредување на здравјето; вештини за живеење и програмирање.

Освен тоа, беше изготвена Програма за образование за животни вештини, како и прирачник, што е предвидена да се реализира на часот на одделенската заедница од II до IX одделение и опфаќа основни вештини за справување со предизвици од секојдневниот живот на ученици.

Од учебната 2013/2014 година воведена е IV меѓународна програма во одделенска настава во две основни училишта во Скопје (ООУ Браќа Миладиновци во о.Аеродром и ООУ Кирил и Методи во о.Центар), а од учебната 2014/2015 година во истите две училишта воведена е IV програма во предметна настава. Меѓународната IV програма во основно и во средно образование е бесплатна за учениците и родителите, односно сите трошоци поврзани со имплементирање на оваа програма ги покрива Владата на Република Македонија – Министерството за образование и наука.

Од учебната 2014/2015 година беше воведена прилагодена верзија на Наставните програми според Меѓународниот центар за испитни програми од Кембриџ, Велика Британија, за математика и природни науки од I до VI одделение и математика и предметите од природните науки физика, хемија и биологија од VII до IX одделение. Учебниците за соодветните предмети беа одобрени во согласност со Концепцијата за изработка на учебник и Методологијата за вреднување на учебник.

Системот за стручно усовршување на наставниот кадар беше воспоставен во периодот 2013-2015 година. Се изготвија Стандарди за професионална ориентација и кариерен развој на наставниците и се организираше обука за наставниците според верифицирани програми, со акредитирани обучувачи. Нивниот избор се изврши согласно посебен правилник.

Освен тоа, во периодот 2007-2015 година БРО изготви 26 прирачници и изведе 188 видови обуки за наставници, реализирани од страна на приближно 500 обучувачи.

Со владиниот проект Компјутер за секое дете, на секој ученик во основните училишта требаше да му се обезбеди пристап до компјутер за користење во наставата. Како дополнителна поддршка беше планирано и обезбедување напреносливи компјутери засекојнаставник и интернет до сите училишта.

Учениците со посебни образовни потреби можат да се запишуваат во редовни училишта (во редовни или во посебни паралелки) или во посебни училишта, зависно од видот и степенот на посебните образовни потреби. Одреден број на наставници се обучени за работа со овие категории на ученици. Во формулата за обезбедување блокдотации се зема предвид и бројот на ученици со посебни образовни потреби.

Во соработка со БРО и граѓанскиот сектор, МТСП спроведува проект во 32 основни училишта за примена на асистивни технологии во наставата (со користење на специјални уреди, прилагодена стандардна компјутерска опрема итн.), со цел да им се овозможи на учениците со посебни образовни потреби да користат компјутери.

Спроведено е истражување за работа со надарени и талентирани ученици во основните училишта. За учениците што освоиле награди на државни и меѓународни натпревари по математика и природни науки се определени посебни стипендии. Истовремено законски се предвидени и задолжителни дополнителни програми за ученици со тешкотии во учењето и додатни наставни програми за учениците што покажуваат напредни успеси по одредени предмети.

Во 2012 година отпочна петгодишен проект за меѓуетничка интеграција во образованието. Целта на оваа иницијатива беше во земјата да се создаде политичка, општествена и економска клима за поддршка на меѓуетничка интеграција во училиштата. Проектот ги опфати сите основни и средни училишта и организираше обуки и заеднички активности за наставници и ученици што предаваат/учат на различни наставни јазици.

Со цел да се подобри контролата на квалитетот, во 2011 година ДПИ вовеле индикатори за квалитетот на работата на училиштата. Со примената на овие индикатори се оценува квалитетот на воспитно-образовниот процес, се дефинираат силните и слаби страни во работењето и се даваат препораки за подобрување. Индикаторите исто така помагаат во постапката за самостојна евалуација на училиштата и во интегралната евалуација што ја врши ДПИ. Со цел да се обезбеди контрола на квалитетот на работата на наставниците во процесот на интегралната евалуација се врши и оценување на успешноста на нивната работа и исполнување на работните должности. За наставниците кои првпат се вработуваат воведени се: задолжително полагање тест на личноста и стручен испит за наставник.

Во изминатиот период беше предвидена Програма за советување на родителите и Програма за советување на учениците со цел да се зајакнат стручните служби во училиштата.

Во 2013 година е воведен систем на надворешна проверка на постигањата на учениците (екстерно тестирање) по сите предмети од IV до IX одделение. Пред крајот на учебната 2016/17 година екстерното тестирање беше уканато.

Основните училишта од Македонија учествуваа во следниве меѓународни тестирања:

- Студија за напредокот во описменување и читање на меѓународно ниво (ПИРЛС), за оценување на подготвеноста на учениците на возраст 9-10 години за читање и разбирање (2006 година);
- Студија за трендовите во учењето математика и природни науки на меѓународно ниво (ТИМСС), за мерење на знаења и способности по математика и природни науки кај учениците од VIII одделение (2011 година).

ПРЕДИЗВИЦИ ЗА РАЗВИВАЊЕ НА ИНОВАТИВНОСТА ВО ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Покрај забележаниот напредок, истовремено се посочуваат и одреден број предизвици во областа на основното образование:

1. Недостасуваат стандарди кои би требало да ги дефинираат резултатите од учење во секој циклус (I, II, III) на основното образование, наставниот план е преоптоварен, а Наставните програми не се доволно релевантни за локалната средина. Поточно, може да се забележи дека во повеќето училишта недоволно или несоодветно се предава Образование за животни вештини (ОЖВ), а претприемачките вештини се на ниско ниво, и кај учениците и кај наставниците.
2. Во повеќезачичните училишта учениците се раздвоени според јазикот на кој се одвива наставата (работат во различни смени, објекти, катови, различна администрација итн.) поради што немаат доволно можности за интеракција, недоволно е застапено мултикултурно/интеркултурно образование во наставните и воннаставните активности, како и во некои од учебниците. Самите наставници не промовираат доволно почитување на различностите и еднаквост (во однос на полова или етничка припадност, општествен статус, интелектуални и физички способности), како и на мултикултурализмот.
3. Мерките за надминување на поделбата по етнички линии во училиштата не се доволни и сегрегацијата во училиштата влијае на општествената кохезија и интернетничка интеграција.
4. Недостасува механизам кој обезбедува етнички сегрегирани податоци за деца на училишна возраст што не се вклучени во системот по различна основа.
5. Децата со посебни образовни потреби не се доволно вклучени во редовното основно образование. Нивното вклучување во редовните училишта не е доволно уредено и не се воведени соодветни механизми за тоа. Освен тоа, постојат предрасуди кон овие деца кај родителите, наставниците и учениците. Исто така, наставниците не поседуваат доволно компетенции за работа со оваа категорија на ученици.

6. Недостасуваат и соодветни системски решенија за идентификација и работење со талентирани ученици.
7. Малолетниците сместени во воспитно-поправните домови се исклучени од системот на основното образование, поради што и нивната интеграција во општеството е попречена.
8. Нема доволно дидактички материјали и дидактички ресурси за наставата да се одржува на сите наставни јазици (во тој опфат спаѓаат и асистивни технологии за ученици со посебни образовни потреби), специјализираните кабинети по одредени предмети не се целосно снабдени со наставни помагала. Повеќето од училиштата се слабо опремени со помагала за предметна настава, но и со дополнителна ИКТ опрема (на пр., LCD-проектори, смартборд-табли итн.). Современите наставни методи и техники не се применуваат доволно во пракса. Сè уште не постои електронска образовна платформа за учење.
9. Дел од одделенијата имаат преголем број на ученици, а во некои општини не е усвоена регионализацијата. Ова дополнително се усложнува и со непочитувањето на правилата за безбедна и сигурна училишна средина во повеќе училишта.
10. Во однос на контролата на квалитетот, недостасуваат континуирани валидни информации за националниот образовен систем во меѓународни перспективи. Системот на екстерно тестирање применуван меѓу 2013 и 2017 не ги следеше во потполност стандардите за оценување на постигањата на учениците; проценката на квалитетот на наставните програми и оценувањето на постигањата на учениците не обезбедија конзистентност однос на сите релевантни фактори. Според голем број од учесниците во образовниот процес, голема важност сеуште се придава на формалното планирање и составување извештаи, иако фокусот треба да биде на реализацијата на образовниот процес и постигањето на резултатите од учењето.
11. Не се спроведува професионална и кариерна ориентација, учениците не добиваат доволно информации, особено за техничките струки, и не добиваат поддршка да изберат стручни училишта и профили што се барани на пазарот на трудот. Стручните служби не се екипирани со сите потребни стручни соработници, иако во изминатите две години се вработени голем број психолози, педагози и специјални едукатори во основните училишта. Во некои случаи, стручните служби не ја следат етничката структура во повеќејазичните училишта.
12. Различните клучни заинтересирани страни не се во потполност информирани и вклучени во реформските процеси; проектните активности и иницијативи се претежно неодржливи. Истовремено, се воведуваат иновации без да бидат пилотирани и евалуирани во однос на нивните ефекти.

ПРИОРИТЕТИ ЗА РАЗВОЈ И ПОДДРШКА НА ИНОВАТИВНОСТА

Стратешките приоритети за развој на основното образование во периодот до 2020 година и нивните соодветни резултати ќе бидат следните:

Приоритет I. Подобрување на содржината на основното образование

- 1.1. Резултатите од учење од секој циклус на основното образование се јасно дефинирани и значајни за реалната ситуација и потребите на учениците согласно нивната возраст и карактеристики⁴⁶;
- 1.2. Основното образование помага во развивање на способностите на учениците да учат и решаваат проблеми, да ги почитуваат различностите и мултикултурализмот и да стекнуваат демократски вредности и вештини;

⁴⁶При дефинирање на резултатите од учењето ќе треба да се внимава на вклучување на претприемачки вештини, согласно Стратегијата за претприемачко учење во РМ 2014-2020

- 1.3. Наставните планови и програми за сите одделенија се насочени кон постигањата на резултатите од учење кои се определени со Националниот стандард;
- 1.4. Учениците стекнуваат пошироко знаење и компетенции според нивните интереси, кои се значајни за локалната средина;
- 1.5. Учениците во основното образование имаат квалитетни и актуелни учебници како избор на применливи знаења кои промовираат човекови права, почитување на различностите и демократските вредности.

Приоритет II. Зголемување на опфатот на учениците и подобрување на инклузивноста и интеретничката интеграција во основното образование

- 2.1. Воспоставени се физичките услови кои се неопходни за инклузија на учениците со физичка попреченост;
- 2.2. Училиштата се инклузивна средина за учениците со посебни образовни потреби на кои им пружаат целосна поддршка;
- 2.3. Подобрена е ефикасноста од финансирањето на процесите за инклузија и учење на учениците со посебни образовни потреби;
- 2.4. Подобрена е интеракцијата помеѓу учениците кои ја следат наставата на различен јазик;
- 2.5. Обезбедени се услови децата сместени во воспитно-поправните домови да го продолжат (завршат) основно образование.

Приоритет III. Подобрување на условите за учење и квалитетот во остварувањето на основното образование

- 3.1. Воспоставени се подобрени услови за учење кои овозможуваат поголемо внимание за секој ученик;
- 3.2. Подобрена е ефикасноста на процесот на одржување на наставата, без оглед на јазикот на кој се одржува истата;
- 3.3. Подобрени се постигањата на учениците по математика и природни науки;
- 3.4. Училиштето е безбедна средина за учење од сите аспекти, како за наставниците така и за учениците (објекти за држење настава, помошни објекти, опрема за вежбање и материјали, асистивни технологии за учениците со посебни образовни потреби, стандарди за храна);
- 3.5. Учениците се добро информирани пред да донесат одлука за продолжување на образованието по завршувањето на основното образование;
- 3.6. Повратните информации од сите евалуации на постигањата на учениците овозможуваат да се носат одлуки за образовните политики;
- 3.7. Обезбедени се емпириски податоци за математичката писменост и писменоста по природните науки кај учениците во основното образование споредени со меѓународни перспективи.

Приоритет IV. Подобрување на капацитетите на човечките ресурси во основните училишта

- 4.1. Подобрен е квалитетот на идните наставници;
- 4.2. Наставниците приправници се стекнале со компетенциите кои се бараат според професионалните и националните стандарди;
- 4.3. Наставниците и стручните соработници приправници ја добиваат поддршката која е неопходна за нивната секојдневна работа;
- 4.4. Наставниците се мотивирани да постигнат подобри резултати на работното место;
- 4.5. Професионалните компетенции на наставниците континуирано се подобруваат;
- 4.6. Учениците и наставниците добиваат постојана поддршка од стручните служби.

Приоритет V. Зголемување на ефективноста на организирањето и управувањето со основното образование

- 5.1. Подобрено влијание и одржливост на иновациите воведени во основното образование;
- 5.2. Директорите на основните училишта ги исполнуваат минималните барања за професионални компетенции, со што се осигурува подобра средина за учење и култура, управување и раководење.

Со подобрувањето на учењето, педагошките методи и иновациите во образовните модели може да се подобри генералното учење, што може и да служи како инспирација за претприемнички потег.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Centre for Educational Research and Innovation, New School Management, Approaches, 2006.
2. UNESCO, Education for All, Global Monitoring Report 2008, Education for All by 2015 - Will we make it?
3. Raven, J., & Stephenson, J., Competency in the Learning Society, Peter Lang, New York, 2011.
4. Стратегија за развој на образованието во РМ 2018 – 2025 и Акциски план.
5. Стратегијата за претприемачко учење во РМ 2014 - 2020.

ИНОВАТИВНИТЕ ПРИСТАПИ ВО НАСТАВАТА ПО АНГЛИСКИ ЈАЗИК

Лектор м-р Јасмина Василевска
Бизнис академија Смилевски- БАС, Скопје
jasminavasilevska@yahoo.com

УДК/UDC: 37.091.33-027.15:811.111'243(497.7)

АПСТРАКТ

Странските јазици за нашите ученици и студенти се од огромно значење за развојот на компетенциите и успешната комуникација во различни ситуации и простори.

Стекнувањето на компетенциите за странски јазици е процес кој мора да биде иновативен, кооперативен и пристаплив до младите луѓе кои секојдневно се опкружени со новите технологии и комуникациски извори.

Овој труд ги дава токму тие иновативни пристапи во наставата на англискиот јазик и комплетната методика која овозможува најсоодветно совладување на материјалот и збогатување со знаења, вештини и способности.

Моделот кој произлезе од овој труд може да се користи за почетни и за напредни курсеви по англиски јазик за најразлични возрасти.

Клучни зборови: иновативност, настава, англиски јазик.

INNOVATIVE APPROACHES IN TEACHING ENGLISH

Lecturer Jasmina Vasilevska, M.Sc.
Business academy Smilevski-BAS, Skopje
jasminavasilevska@yahoo.com

ABSTRACT

Foreign languages for our students are very important for the development of competencies and successful communication in different situations and spaces.

Gaining competencies for foreign languages is a process that must be innovative, cooperative and approachable to young people who are daily surrounded by new technologies and communication sources.

This paper presents exactly those innovative approaches in English language teaching and the complete methodology that enables the most appropriate material mastering and enrichment with knowledge, skills and abilities.

The model derived from this paper can be used for beginner and advanced English language courses for all ages.

Keywords: innovation, teaching, English language.

ВОВЕД

Пазарот на трудот бара поврзување на теоријата со праксата и развивање на компетенциите кај учениците и студентите. Образовниот систем се насочува кон настава што „совршено ќе му одговара на ученикот/студентот“ и при тоа ќе ги развива компетенциите во сите области, особено во делот за изучување на странски јазици. Потребата за изучување на странските јазици не е само побарувачка, туку веќе е неопходност за владеење на странски јазици до степен на извонредност кои совршено би ги вклопило како глобални граѓани.

Во овој труд е даден иновативноста во наставата преку визуелната комуникација која претставува трансмисија на информации и идеи со користење симболи и имагинација. Тоа е еден од трите типови комуникација, заедно со вербалната (зборување) и невербалната комуникација (тон, говор на тело). Визуелната комуникација е нешто на што најмногу се „потпираат“ луѓето, а тоа вклучува знаци, графички дизајн, филмови, типографија и безброј други примери.⁴⁷

- Човекот мисли со употреба на слики,
- Подобро разбирање,
- Побрзо разбирање,
- Лесно за помнење,
- Го фокусира вниманието,
- Влијае врз носењето одлуки.

ИНОВАТИВНИ ЕЛЕМЕНТИ НА СОВРЕМЕНА НАСТАВА ПО СТРАНКИ ЈАЗИЦИ

Како најважни елементи на иновативноста во современата настава по странски јазици се следните:

⁴⁷ <http://study.com/academy/lesson/ret.20.10.2016>.

- Активно учество на ученикот/студентот во процесот на учење (комуникативен метод, метод на парафразирање и учење преку примена на икт);
- Решавање на проблеми и истражување;
- Самоиницијатива за напредување;

1.1. Метод на примена на игри во наставата

Треба да се избегнуваат игри во кои само неколку од учениците ќе партиципираат, а другите ќе се откажат после првиот обид. Играта не смее да се претвори во релаксиран разговор, затоа што може да се излезе од таргетираниот јазик, т.е учениците продолжуваат со користење на мајчиниот јазик, при што се губи ефикасноста.

При вметнување на играта во курикулумот треба да се биде подготвен да се даде образложение за времето поминато во игра особено пред администраторите, родителите и претпоставените, т.е да се има во предвид релевантноста, целите и задачите и секако резултатите од истата кои претходно се поставени како компетенции. Играта делумно ја издигнува репутацијата на предметот, но ако несоодветно се користи, може и да му наштети.

1.2. Одредување на соодветна игра

Пред да се одбере играта, наставникот многу внимателно треба да направи план и начин на реализација. Најважно е на почетокот играта добро да се адаптира на потребите на часот. Еве неколку целни компетенции во кои може да се вметне:

1. Адаптирана игра за подучување на специфични јазични форми и функции
2. Адаптирана игра за разновидни јазични контексти,возрасни групи, нивоа на познавање на јазикот и содржина
3. Адаптирана игра за остварување на веќе поставените цели и задачи (ревизија, усвојување на нов вокабулар или граматичка структура, фрази и идиомски изрази во даден нативен контекст)

Варијациите и изгледот на самата игра зависи од креативноста на наставникот и желбата на учениците⁴⁸. Поставената игра треба да изгледа професионално со строго поставени правила и адекватен материјал, правилата треба да се лесно разбирливи и суштината да се разбере уште во првите минути.

Skehan⁴⁹ (1998) дава пет аспекти кои треба да се рефлектираат во играта и истата да ја евалуираат

- Значењето е примарно
- Секогаш постои комуникациски проблем за решавање
- Активноста мора да има врска со реалниот свет
- Задачата треба да се изврши до крај
- Самата изведба треба да произлезе од однапред предвидените придобивки

1.3. Предноста на играта како вид на обука

⁴⁸ Малите деца се секогаш ентузијастички кон поимот игра на часот,што не значи дека истата не може да се примени и кај повозрасни ученици

⁴⁹ Definitions of a task-дефиниција на задачата

Главната причина за што играта се смета за еден ефективен начин на учење со голема педагошка вредност е факторот што таа го намалува стресот⁵⁰, делува мотивационо и предизвикува поголем напор кај учениците за да се постигне подобар резултат, од аспект на конкурентност и во природата на самата игра е присутен елементот на победа или придонесот кон тимот.⁵¹ На пример, во една игра со диктат, двата спротивни тима се натпреваруваат кој ќе напише повеќе зборови на таблата, нивото на ентузијазам е видливо и внесениот труд и напор е очигледен, како и вниманието и учеството. Целта е постигната бидејќи единствен начин да се добие поен е да се напише зборот правилно, а тоа имплицира знаење и секако учење.

Играта го релаксира наставниот процес кој сам по себе предизвикува анксиозност кај учениците кои треба да се соочат со непознати граматички структури, текстови, зборови и изрази, се чувствуваат непријатно и несигурно што неминовно афектира на нивната способност за учење. Кога се ослободени од стрес, тие ја подобруваат флуентноста и стилот на природно зборување, не се грижат за своите грешки и полесно комуницираат, што само по себе е главен елемент на изучувањето на странски јазик.

Преку играта учениците не се оптоварени со самиот процес на учење, тие не се ни свесни дека преку игра стекнуваат когнитивна вредност, што потоа им дава поинаков пристап кон поимот учење и со задоволство го повторуваат тој начин во секое време.

Според Hadfield (1990), играта ги премостува реалниот свет и училницата многу поефективно од традиционалните методи и техники, кои што имаат лимитиран и строго дефиниран концепт.

МОДЕЛ НА ИНОВАТИВНИ ПРИСТАПИ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА УСПЕШНИ КОМПЕТЕНЦИИ

Како заклучни препораки од истражувањето во претходните учебни години 2016/ 17 и 2017/18 е даден модел кој е составен од следните елементи и може да се користи за почетни и за напредни курсеви по англиски јазик за најразлични возрасти:

Организација - при поучување на деца од предшколска возраст, основно и средно училиште, посебно внимание треба да се посвети на организацијата на часот, при што треба да се биде подготвен да се менуваат активностите на секои 5-10 минути, за да се избегне губењето на интерес. Најдобро е да се имаат подготвено неколку различни варијанти на методи кои што без губење на време ќе се применуваат последователно. Во повисоките одделенија може да се даде повеќе време на една иста активност.

Очекувања - учениците на помала возраст се темпераментни и сакаат да бидат активни; за да се балансира нивото на енергија во училницата треба да се направат алтерации помеѓу динамични активности и тивки активности. Исто така јазикот што се користи во играта треба да ги следи нивните способности. Треба да се започне едноставно и постепено и да се зголемува тежината на јазикот како и квантитетот на употребени зборови.

Варијации - треба да сте сигурни дека играта прилега на сите стилови на учење, дури и при објаснување на граматика може да варираат очекувањата од сите ученици. Имајте предвид дека децата најлесно ги учат кратките фрази кои често се повторуваат, па почнете со единечни јазични елементи, кои потоа можат да преминат кон посложени структури.

50 Schultz (1988) "...Stress is a major hindrance in language learning process. This process [Learning language in traditional way] is by its nature time consuming and stress provoking... .. raise the stress level to a point at which it interferes with student attention and efficiency and undermines motivation. one method has been developed to make students forget that they are in classrelax students by engaging them in stress-reducing task (games)."

10 Avedon, 1971

Почит - поставете строги правила и дисциплина кои треба да се задржат во текот на целата игра, кои најдобро е да се презентираат на мајчин јазик за да бидат појасни. Кога постои атмосфера со почит во училищата,учесниците се чувствуваат доволно сигурни со што играта ја постигнува својата едукативна вредност.

Рутина - неопходно е да се создаде рутинска шема по која ќе се водат и самите ученици и наставникот.Направете јасен распоред на активноста која ќе се работи, затоа што тие знаат што да очекуваат и да бидат доволно мотивирани за активноста, а ненадејните промени би го нарушиле балансот и нивната концентрација.Добро е да се определи знак или сигнал со кој ќе ја најавите играта за да не се губи драгоцено време во подготовка за истата, така да секој ученик се организира физички во училищата и секако рутински ги прима инструкциите, што е доста добро при дистрибуција на времето и ефективност од тајмингот предвиден за игра.

Грижа - посветете внимание и грижа кон секој ученик;најдете кај секој од нив нешто што ви се допаѓа и кажете му. Охрабрете ги во текот на играта со континуирана помош каде е неопходна, така ќе предизвикате почит кон вас како личност и се разбира кон вашиот предмет.

Награда - додадете уште еден поттик кон играта, кој што може да биде некоја симболична награда како стимуланс за поефективно учество. Целта на играта е да се одбере најдобриот, се разбира во процесот на учество секој ќе биде мотивиран да победи, а со тоа и да научи повеќе.

Евалуација - секоја активност во наставниот процес треба да спроведе евалуација, која задолжително треба да се примени и кај играта. Може да се спроведе интерна евалуација, која ја прават самите ученици меѓу себе,со размена на користениот материјал кој се проверува и оценува со коментар и екстерна евалуација на повисоко ниво во која можат да учествуваат и родителите со пополнување на прашалник во кој се поместени прашања од типот: Дали сметате дека на часот по странски јазик треба да се примени игра? До какви впечатоци има вашето дете од спроведената игра на часот и кои се едукативните резултати од истата? Се разбира во евалуацијата може да продонесат и коментари од повисоките инстанци во училиштето, со цел да се оправда нејзината примена и важност. Евалуацијата е чекор напред кон усвојување на оваа форма на обука во редовниот училишен курикулум.

ЗАКЛУЧОК

Овој иновативен модел е најблиску до концептот “Blended learning” (комбинирано учење преку интернет или со употреба на технологија, накратко БЛ2) кој е нов концепт во науката. Неодамна, во фокусот на истражувањата оваа стратегија на учење повторно се постави за разгледување, како во образованието така и во општествениот сектор (Дјухени 2004). Иако дефиницијата за `blended learning` е помалку аморфна и не е точно одредена, овој поим генерално се опишува како концепт кој опфаќа различни начини на предавање во наставата и усвојување на знаењето стекнато со учење преку употреба на технологијата или преку интернет.

Неговата популарност постепено се зголемува со интеграцијата на технологијата во наставата и изучувањето на странските јазици. Хол (2003) го разгледува овој поим навраќајќи се на времето од периодот на Сократ. Мур (2005), од друга страна, ја набљудува училищата каде се изведува ова учење и препораките од наставникот ги поврзува со практиката во американските училишта за време на 20-тите и 30-тите години на минатиот век, а примената на овој концепт на учење стана стандардна практика во 70-тите години во голем број американски универзитети. Можеби ова се должи на брзиот влез на технологијата во училищата и нејзината имплементација во наставниот процес.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Bransford, J. D., Brown, A. L., & Cocking, R. R. (Eds.). (2000). *How people learn: Brain, mind, experience, and school*. Commission on Behavioral and Social Sciences and Education.
2. Hadfield, J. (1999). *Intermediate vocabulary games*. Harlow, Essex: Longman.
3. Jacobs, G. M., & Kline Liu, K. (1996). *Integrating language functions and collaborative skills in the second language classroom*. *TESL Reporter*, 29, 21-33.
4. Lee, W. R. (1979). *Language teaching and contests*. Oxford: Oxford University
5. Millis, B. (2005). *The educational value of cooperative games*. *IASCE Newsletter*, 24(3), 5-7.
6. Rixon, S. (1981). *How to use games in language teaching*. London: Macmillan.
7. Thiagarajan, S. (1999). *Teamwork and teamplay: Activities for building and training teams*. San Francisco: Jossey-Bass.
8. Wright, A., Betteridge, D., & Buckby, M. (2005). *Language learning (3rd ed.)*. New York: Cambridge University Press.
9. Avedon, M.E. and B.S.Brian. 1971. *Learning Through Games. The Study of Games* . New York: John Wiley & Sons, Inc: pp 315-321.

НОВИ МАРКЕТИНГ ВЕШТИНИ ЗА НОВАТА ЕРА НА МАРКЕТИНГОТ

Доц. д-р Маја Кочоска
Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје
maja.kocoska@gmail.com

Проф. д-р Сретен Миладиноски
МИТ Универзитет
Sreten.miladinoski@gmail.com

УДК/UDC: 658.8:366.1

АПСТРАКТ

Низ вековите наназад, маркетингот како дисциплина постојано се трансформирал и еволуирал. Во својот развој поминал низ седум различни фази кои се познати како седум маркетинг епохи. Од едноставната трговска епоха, преку епохата на производство, продажба и врски, денес се наоѓамево т.н. епоха на социјален маркетинг, во која фокусот е ставен на интеракција или поврзување во „реално време“ и социјална размена.

Оваа нова епоха водена од брзиот развој на технологијата, ги предизвика бизнис лидерите да излезат од својата комфорна зона и традиционален начин на работење и да креираат нова стратегија преку која ќе создадат персонализирани врски со своите потрошувачи.

Од друга страна, денес е многу полесно да се идентификуваат аспектите на маркетинг концептот кои функционираат добро, да се разберат причините за неуспех во работењето и да се предвиди и контролира растот на бизнисот. Иако, според Niels Bohr, предвидувањето е многу тешко, особено ако станува збор за иднината. Но, единственото нешто што сигурно може да се предвиди е "промената" во маркетингот. Таа е императив за секоја деловна организација која сака да изгради добар имиџ и позиција на пазарот. Со адекватна стратегија ќе му помогне на маркетинг секторот да ја одржи вредноста на брендот преку развој на нови маркетинг вештини кои ќе се справат со сите промени во однесувањето на потрошувачите.

Целта на овој труд е да се истакне потребата од развој на нови компетенции кои ќе им помогнат на маркетинг менаџерите полесно и побрзо да ги осознаат потребите на потрошувачите на персонализиран и автентичен начин користејќи ги сите начини на комуникација.

Клучни зборови: *маркетинг вештини, нова ера на маркетингот, однесување на потрошувачите*

NEW MARKETING SKILLS FOR A NEW ERA OF MARKETING

Assoc. prof. Maja Kochoska Ph.D.
Business Academy Smilevski – BAS, Skopje
maja.kocoska@gmail.com

Prof. Sreten Miladinoski Ph.D.
MIT University
Sreten.miladinoski@gmail.com

ABSTRACT

Through the centuries marketing as a discipline has constantly transformed and evolved. The history has identified seven different phases know as seven marketing eras. From the simple trade era, through production, sales and relationship, now we are currently in the social marketing era where the focus is on real-time connection and social exchanges.

This new technology driven era has challenged business leaders to get out of the comfortable zone and traditional way of working and create a new strategy through which they will be able to create a personalized connections with theirs customers.

On the other hand, today it's much easier to identify aspects of the marketing concept that work properly, furthermore to understand the causes of failure, and anticipate and control the growth of business. Although, according to Niels Bohr, prediction is very difficult, especially if it refers to the future. But the only thing that can be predicted is the "change" in marketing. It is imperative for any business organization that wants to develop a better image and position on the market. Whit appropriate strategy it will help the marketing sector to maintain the brand value through the new marketing skills development that will deal with all changes in consumer behavior.

The aim of this paper is to emphasize the importance of new competencies development that will help marketing managers to understand consumers need more easily and quickly in a personalized and authentic way using all ways of communication.

Keywords: marketing skills, new era of marketing, consumer behavior.

ВОВЕД

Развојот на Интернетот и информатичките технологии го обликуваат дваесет и првиот век. Во исто време големината на пазарот ја приближија до големината на популацијата која е присутна на Интернет. Бројот на Интернет корисници на светско ниво секојдневно се зголемува и се проценува на околу 3 079 339 857 т.е. 40 % од светската популација користи Интернет. Бројот на Интернет корисници порасна најмногу од 1999 до 2013 година. Првиот билион беше достигнат во 2005 година, вториот во 2010 година, а третиот во 2014 година. Истражувањата покажуваат дека ваквиот тренд на пораст ќе продолжи и понатаму и до 2020 година се очекува бројот на Интернет корисници да достигне бројка од 5 билиони која е еднаква на светската популација во 1987 година.

Големите технолошки промени предизвикаа промени и во начинот на живеење и комуницирање. Промените во окружувањето предизвикуваат промени и во работењето на компаниите, а со тоа и промени во маркетинг стратегиите кои им овозможуваат подобро да се позиционираат на пазарот. Најголем предизвик за маркетинг менаџерите е добро да истражат што ги мотивира најмногу потрошувачите, на какви пораки реагираат и како најбрзо и најлесно да дојдат до нив.

Традиционалните начини на промовирање по сите параметри предизвикуваат здодевност, неатрактивни и визуелна непривлечност. Ерата на дигитализација полека но сигурно ја зазема

доминацијата на сцената. Колку компаниите побрзо се прилагодат на овие промени толку повеќе ќе бидат почитувани.

СЕДУМ МАРКЕТИНГ ЕПОХИ

Се наоѓаме на прагот на технолошката револуција која ќе предизвика целосен пресврт во начинот на кој живееме, работиме и комуницираме меѓу себе. Од првата индустриска револуција која користеше вода и водена пара заради обезбедување на производство, преку втората која ја користеше електричната струја заради окрупнување на производството, третата кој овозможи негова автоматизација со помош на електрониката и информатичката технологија, полека но сигурно навлегуваме во четвртата индустриска револуција која од темел го менува светот и начинот на колаборација во сите сфери на живеењето. Специфична е по брзиот експоненцијален развој, брзината на технолошките откритија и нивното влијание во сите сегменти, дисциплини, економии и индустрии.

Маркетинг концептот како филозофија на работење која им помага на компаниите подобро да се позиционираат на пазарот, постојано е во чекор со сите промени и истите ги имплементира во својата содржина. Како резултат на тоа, од нејзиното појавување па до денес таа разликува седум епохи во кои се забележува логична трансформација на нејзиниот фокус.

Како прва епоха која траела околу 50 години е т.н. Трговската епоха (1850-1900) во која доминираа напорите на производителите и фармерите да го најдат најдоброто место за продажба на своите стоки. Всушност, ова е период на идентификување на стратегии како начин за продажба на голем број производи и услуги на потрошувачи кои имаат ограничени желби и потреби. Оваа тенденција продолжува и во наредните две епохи, Производната ера (1900-1920) и Продажната ера (1920-1940) кои се карактеризираат со масовно производство и дистрибуција.

Од 1950 година па наваму почнува процесот на јакнење на конкуренцијата кој трае и денес. Затоа, компаниите имале потреба од подетално проучување на вистинските потреби и желби на потрошувачите и нивно задоволување на подобар начин од конкуренцијата. Токму во овој период се наметнува потребата од појава на маркетинг концепт кој во фокусот на своето работење ќе го стави потрошувачот и сите активности кои ќе се преземаат во иднина ќе бидат насочени кон негово целосно задоволување. Обичната продажба на т.н. стоки била заменета со посуштинско разбирање на потрошувачот, неговите потреби и аспирации. Како резултат на овие промени, маркетингот ја доживува четвртата епоха во неговиот развој која е наречена епоха на маркетинг секторот која трае до 1960 година и се карактеризира со поголем степен на професионализација во работењето кај компаниите и нивен посериозен пристап кон маркетинг концептот. Во овој период компаниите започнуваат да ја согледуваат потребата од постоење на маркетинг сектор кој ќе се грижи максимално да ги задоволи потребите на сегашните и идните потрошувачи.

Традиционалниот маркетинг концепт се залагаше за постигнување на профит преку задоволување на потребите на потрошувачите на начин подобар од конкуренцијата. Но, промените во светот се движат експоненцијално. Потрошувачите од ден на ден стануваат помудри и попребирливи. Делувањето на компаниите треба да биде проактивно, а не реактивно и затоа потребно е да се преземат напори кон надминување на очекувањата на потрошувачите наместо нивно пресретнување. За ова потребно е да се вклучат сите вработени во имплементација на маркетинг концептот во компаниите, а не само еден оддел. Овие промени предизвикаа и премин во една нова епоха во развојот на маркетингот, а тоа е епохата на холистички пристап во маркетингот (1960-1990) во која компаниите започнаа да се движат по патеката на градење на корпоративен бренд . Ова е епоха на градење на идентитет и препознатливост преку уникатна и персонализирана понуда.

Појавата на интернетот е уште еден дополнителен фактор кој влијаеше на брзото менување на епохите во маркетингот. Комуникацијата целосно се трансформира, а со тоа и маркетинг концептот

стана нерелевантен, застарен и бескорисен. Се појави потребата од изнаоѓање на начин како да се привлече и зароби вниманието на потрошувачот во свет на голем број слични понуди. Како да се биде актуелен, во тренд, а во исто време и конкурентен. Овие промени ја започнаа ерата на односи (1990-2015) во која доминантна улога имаше процесот на воспоставување и одржување на контакти со потрошувачите. Оваа шеста епоха во развојот на маркетингот фокусот го стави кон целосно персонализирање на производите и услугите и воспоставување на т.н. еден на еден маркетинг.

Брзите технолошките промени и економскиот напредок, постојано наметнуваат нови потреби на потрошувачите. Компаниите кои применуваат маркетинг концепт настојуваат да создадат и испорачаат вредност преку која ќе ја оправдаат својата доверба кај потрошувачите. Нивната вредност треба да биде супериорна и подобра од конкуренцијата. А како најдобро ќе се излезе во пресрет на потрошувачите ако истите не се прашаат?

Целосната дигитализација постави платформи кои овозможуваат целосна поврзаност и интеракција. Оние компании кои сакаат да бидат дел од промените мораа целосно да се дигитализираат, а со тоа да преминат во нова и последна епоха од развојот на маркетингот, а тоа е т.н. епоха на искуства која природно се надоврза на претходната и целосно се вклопи во новото дигитално време. Се промени начинот на комуницирање, информирање, споредување, купување и оценување.

ДИГИТАЛНИ МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИИ

Дигитализацијата во маркетингот наметна развој и имплементација на нови стратегии за таргетирање на потрошувачите. Како најефективни дигитални стратегии се издвојуваат следниве:

1. **Содржински маркетинг** – станува збор за стратегија која акцентот го става на креирање и споделување содржина која ќе поттикне интерес кај потрошувачот. Содржината треба да биде инспиративна, едукативна, убедувачка, а понекогаш и забавна. Содржината не треба да биде вреќа полна со информации кои ќе го бомбардираат потрошувачот, дополнително ќе го оптеретат и збунат, а со тоа и одбијат. Содржината не е само едноставно опишување на производот или услугата. Таа треба да го пренесе искуството кое потрошувачот ќе го добие, додадената вредност која тој ја заслужува и вреди за парите кои тој ќе ги даде во замена. Таа треба да ја ангажира публиката на која се обраќа и да ја мотивира.
2. **Website дизајн** – веб страната во услови на глобална дигитализација треба да биде составен дел од имиџот на компанијата. Таа е огледало на корпоративното работење, покажува висок степен на професионализам и посветеност. Веб страната е дел од визуелниот идентитет. Впечатоците за брендот започнуваат со пребарување на веб страната. Затоа истата треба да биде пред се лесна за навигација, доволно атрактивна и актуелна.
3. **Оптимизација на пребарување** – Search engine optimization или SEO се смета за една од најдобрите интернет маркетинг техники. Компаниите кои имаат оптимизирана веб страна можат да заземат висока позиција при пребарувањето од страна на посетителите каде има најголем број на кликови. На ваков начин може двојно или повеќе да се зголеми продажбата. Оваа алатка ги привлекува потенцијалните купувачи преку клучни зборови за кои е рангирана веб страната во резултатите на пребарувачите за кои веќе има задоволителна побарувачка. Оваа стратегија задолжително треба да биде составен дел од интегрираната маркетинг стратегија која на ефикасен начин ќе биде посветена не само на добивање кликови туку и на психологијата на поединците. Вака се постигнува контрола на она што се споделува и како тоа влијае. На ваков начин се гради силен и препознатлив

бренд. Колку веб страната е на повисока позиција во процесот на пребарување толку кредибилитетот на компанијата е поголем.

4. **Менаџмент на социјални медиуми** - Сите истражувања покажуваат дека социјалните мрежи полека но сигурно стануваат составен дел од животот на секој човек и негов основен канал за комуницирање. Продажбата на социјалните мрежи е новиот B2B пристап кој се темели на споделување и разменување на искуства и практики. И покрај предизвиците со кои се соочуваа овие медиуми, нивната атрактивност расте. Според најновиот извештај на Statista, приходите од рекламирање на социјалните мрежи во САД за првите шест месеци изнесуваа 13.1. милијарди долари или 38% повеќе од 2017 година. Бројот на луѓе кои ги користат социјалните мрежи од година во година расте. А тоа е показател дека овие медиуми не смеат да се пропуштат при промовирање на компаниите. Но, пред се потребно е да се избере соодветен канал т.е. социјална мрежа, а потоа да се развива стратегија. Притоа, промотивната порака т.е. содржината која се испраќа треба да биде достапна и приспособлива на повеќе уреди кои се користат од страна на потрошувачите и да дојде до нив во вистинско време. Затоа, само стратегискиот пристап ќе овозможи рационална употреба на автоматизирани алатки кои ќе ја промовираат содржината преку различни канали.
5. **Маркетинг на влијателни личности** – последниве неколку години во областа на современиот маркетинг концепт стратегијата на влијателна личност станува доминантна. Се работи за техника која лесно, брзо и евтино се имплементира, а носи големи резултати. Во зависност од автентичноста на влијателната личност, нејзината доминација и улога во окружувањето ќе јакне и довербата кон брендот и компанијата во целина.
6. **Email маркетинг** – оваа стратегија е исклучително неопходна особено за помалите бизниси и им помага побрзо да дојдат до нивната целна група. Податокот дека повеќе од 94% од интернет корисниците користат меил е добар показател за постигнување добри ефекти при спроведување на оваа стратегија. Од друга страна, 75% од повозрасните онлајн корисници велат дека е една од најчесто користени методи. Компаниите пак, можат да таргетираат потенцијални купувачи според демографските варијабли и на ваков начин да ја прилагодуваат содржината на порака. Ова ќе овозможи да се развиваат подобри врски и односи и висок степен на персонализација која пак води до зголемување на лојалноста. Најголемата предност на оваа стратегија е исклучително ниската цена споредена со другите алатки како и брзиот и лесен начин на воспоставување контакт со потенцијалните купувачи.
7. **Google огласување** – google платформата нуди можност за огласување преку структурирани модели кои се наплатуваат во согласност со остварените кликови.

Имплементирањето на дигитална стратегија бара постојано да биде обновувана за да биде во тек со промените и актуелна. Со помош на вештачката интелигенција која заедно со персонализацијата го заземаат приматот потребно е да се развијат прилагодени стратегии според податоците за однесувањето на клиентите кои преку алгоритми ќе создадат уникатна и персонализирана понуда. Најпознатиот американски магазин Adweek за 2019 година предвидува три нови трендови во областа на маркетингот, а се базирани на податоците од истражувањата на консултантската компанија Kinsey.

Персонализацијата се уште е актуелна и претставува тренд број 1 и алатка која може да ја зголеми продажбата за 30%. Потребата од директно обраќање и непосредна комуникација се основните барања на кои се темели довербата. Оттука, маркетингот бара поголема креативност од

дизајнерите и способност за мулти - варијации на логоата кои ќе се прилагодат во различни ситуации и настани.

Автентичниот и безвремен бренд со минималистичка трага на „старите добри времиња,, ќе доминира и во 2019 година. Целта е да се предизвика чувство на носталгија кое ќе поттикнува на поголемо трошење.

Визуелизација во 3Д формат и експерименти кои го мамат околото на потрошувачите се предизвик за компаниите во 2019 година.

НОВИ МАРКЕТИНГ ВЕШТИНИ

Паралелно си сите промени на глобалниот пазар се појавува и потреба од нови вештини кои се неопходни на компаниите да бидат во чекор со сите промени. Годишите наназад покажаа дека компаниите повеќе ги вреднуваат вештините и истите имаат поголема предност пред искуствата. Затоа посебен акцент треба да се стави на потребата од нови вештини кои ќе овозможат целосна реализација на маркетинг стратегијата.

Во категоријата меки вештини, се вбројуваат следниве:

- Креативност – и покрај појавата на автоматизација, роботика и вештачка интелигенција, креативноста се уште е една од најбараните вештини која помага во процесот на носење на важни одлуки за иднината.
- Убедување – не постои производ, платформа или концепт кој може да ги натера потрошувачите на акција ако нема убедувачка нота во содржината.
- Соработка – комплексноста во работата секогаш бара голем степен на соработка заради остварување на подобри резултати.
- Приспособливост – промени и брзината со која истите се случуваат бара луѓе кои се спремни на брзо и безболно прилагодување кон истите.
- Менаџирање со време – адаптацијата на промените бара добро организирање на времето со цел рационално да се користат сите останати ресурси.

Дигитализацијата бара и дополнителни вештини кои целосно ќе се вклопат во дигиталната маркетинг стратегија и ќе овозможат нејзина целосна имплементација. Како најбарани вештини за 2019 година според податоците на LinkedIn се:

- Компјутерско работење во cloud – бизнис концепт, платформа или оперативен систем кој обезбедува нов начин на пристап до лични податоци и апликации кои се складираат во т.н. облак (cloud) до преку кој може да се пристапи до сите програми и документи од било каде и во секое време.
- Вештачка и интелигенција – гранка на компјутерските науки кои создава машини и софтвери со интелигенција.
- Аналитичко размислување – големата база од податоци со кои секојдневно ги собираат компаниите бара професионалци кои секојдневно ќе носат паметни одлуки базирани токму на овие податоци.
- Менаџирање со луѓе – наредувањето и контролата полека но сигурно се заменува со водење и мотивирање, а тоа бара посебен сет на вештини кои ќе овозможат создавање на вистински лидер.
- Дизајн на корисничко искуство - ова е клучот кој и дава на работењето во дигиталниот свет човечка компонента.
- Развој на мобилни апликации – вештина која постојано расте како резултат на појавата на мобилни апликации од страна на компаниите.

- Видео продукција – потребата од видео клипови и консумирањето од страна на потрошувачите говори за потребата од оваа вештина.
- Аудио продукција – аудио дигиталните формати бараат вештини кои ќе управуваат со нив.
- Јазично процесирање – технологиите како Alexa и Google Home овозможуваат говорно активирање на сите уреди.
- Развивање на игри – развивање на онлајн игри.
- Развивање на онлајн платформи за комуникација со клиентите.
- Бизнес аналитичари – анализа на голем број податоци заради носење адекватни инвестициски одлуки.
- SEO консултатнт – овозможува веб страната да биде видлива во пребарувачите.
- Графички дизајнери – дигитализацијата и преминот од 2Д кон 3Д бара луѓе кои ќе располагаат со вештина што ќе овозможи брза транзиција.

ЗАКЛУЧОК

Технолошкиот и економскиот напредок, кој се потврди во периодот од 1980-тите години на минатиот век, до денес резултираше со појава на нови потреби на потрошувачите. Како последица на тоа, дојде до развој и имплементација на нови дигитални платформи на рекламирање, комуницирање и продавање. Овој тренд натера голем број компании да се откажат од традиционалните маркетинг стратегии и целосно да се дигитализираат. Интернетот нуди голема можност за пласирање на информации, но секоја платформа не носи резултати. Треба да се избере онаа која ќе обезбеди најдобра видливост т.е. е соодветна на севкупното работење. Но, маркетинг експертите велат дека се уште е рано традиционалните маркетинг алатки целосно да се заменат со дигитални. Напротив, добра синергија помеѓу овие две платформи може да донесе огромни ефекти. Котлер вели: „Маркетингот не е уметност да најдеш паметен начин за промоција на она што го нудиш, туку умешност да создадеш автентична вредност за потрошувачот и да му помогнеш да се чувствува подобро.“ Ова покажува колку е сложена маркетинг концепцијата. Компаниите кои успешно ја имплементирале, секогаш тргнуваат од фактот дека потрошувачот е во фокусот на нивното внимание и нивна примарна цел е комплетно да ги задоволат нивните желби и потреби преку претходно развиени маркетинг стратегии кои прават оптимална комбинација на традиционални и дигитални канали на комуникација.

Користена литература:

1. Deiss R., Henneberry R. (2017) Digital Marketing, John Wiley & Sons, Inc., NJ
2. Dodson I. (2016) The art of digital marketing, Wiley & Sons, Inc, NJ
3. Kovac-Znidarsic R., Maric D. (2007) Drushtvene determinante ponashanja potroshaca, Ekonomski fakultet, Subotica
4. Chaffy D., Mayer R., Johnston K., Hadwik E. F., (2000) Internet marketing, Prentice Hall, New York
5. Blakeman C. (2015) Integrated marketing communication: Creative strategy from idea to implementation, Rowman & Littlefield
6. https://learning.linkedin.com/blog/top-skills/what-it_s-really-like-to-have-one-of-the-3-skills-companies-need
7. <https://learning.linkedin.com/blog/top-skills/the-skills-companies-need-most-in-2019--and-how-to-learn-them>

LJUDSKI RESURSI I UPRAVLJANJE ZNANJEMU TURISTIČKOJ PRIVREDI CRNE GORE

Prof. dr Žarko Božović
Dr Jovan Đurašković
Dr Aleksandar Cuculevski

УДК/UDC: 005.96:005.94]:338.48(497.16)

APSTRAKT

Znanje ili ljudski kapital predstavljaju osnovni razvojni resurs preduzeća, odnosno ključni činilac poslovnog uspjeha. Ne treba zanemariti ni ostale elemente intelektualnog kapitala čija je uloga takođe bitna. Poslovanje preduzeća je nezamislivo bez odgovarajućih ljudskih resursa, odnosno znanja, iskustva i sposobnosti.

Turizam, kao radno intezivna djelatnost, s obzirom na izraženu konkurenciju, raznovrsnost tražnje i akcenat na kvalitet turističkog proizvoda, odnosno usluge, o turizmu govorimo kao o znanjem orijentisanom djelatnosti.

Imajući u vidu okolnost da turizam ima značajno direktno učešće u zaposlenosti, a sa druge strane indirektno efekte na ukupnu zaposlenost, preko drugih grana i djelatnosti neophodno je u ovoj oblasti ostvariti kvalitetno zapošljavanje. Prvenstveno mislimo i na veću podudarnost strukture rada i strukture kadrova, odnosno podudarnost između stvarne zaposlenosti i zahtjeva radnog mjesta. Ovo tim prije što je pristno zaostajanje strukture zaposlenih za potrebama u pogledu znanja i sposobnosti u ovoj oblasti. Drugo pitanje jeste i stručna iskorišćenost angažovanih kadrova koja je sada na relativno niskom nivou.

Nedopustivo je da u uslovima savremenih trendova na turističkom tržištu imamo nedovoljan udio stručnih, visoko stručnih i naučnih kadrova. Treba uložiti napore u pogledu odabira i kvaliteta angažovanih kadrova, njihovog razvoja u pogledu kompetencija i motivacije i napora da kvalitetni kadrovi budu zadržani u turističkom preduzeću.

U aktiviranju „rezervi“ koje postoje na strani ljudskih resursa u turizmu Crne Gore, i širokog sadržaja rada menadžmenta ljudskih resursa kao poslovne funkcije, izdvojili bi kao najvažnije: priprema (obrazovanje) kadrova, razvoj i unapređenje nivoa znanja i motivacija zaposlenih.

Ključne riječi: turizam, ljudski resursi, razvoj, konkurencija, motivacija.

HUMAN RESOURCES AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN TOURISM INDUSTRY IN MONTENEGRO

Prof. Zarko Bozovic, Ph.D.
Jovan Djuraskovic, Ph.D.
Aleksandar Cuculevski, Ph.D.

ABSTRACT

Knowledge or human capital is the basic development resource of the company, or a key factor in business success. We should not neglect other elements of intellectual capital whose role is also important. The company business is unthinkable without proper human resources, that is, knowledge, experience and capabilities.

Tourism, as a labor-intensive activity, given the pronounced competition, the diversity of demand and the accent on the quality of a tourist product or service, we refer to tourism as a knowledge-oriented activity.

Bearing in mind the fact that tourism has a significant direct participation in employment, and on the other hand indirect effects on total employment, through other branches and activities, it is necessary to achieve high quality employment in this field. Primarily, we also mean greater coherence between the work structure and the staff structure, that is, the coincidence between real employment and job requirements. This is before the genuine lag behind the structure of employees for needs in terms of knowledge and skills in this field. The second issue is the professional utilization of recruited personnel, which is now at a relatively low level.

In the conditions of modern trends in the tourism market, it is impermissible to have insufficient share of professional, highly professional and scientific staff. Efforts should be made in terms of selection and quality of engaged personnel, their development in terms of competences and motivation, and the efforts to keep quality personnel in the tourist company.

In activating the "reserves" that exist on the side of human resources in the tourism of Montenegro, and the broad content of the work of human resources management as a business function, it would be highlighted as the most important: training (education) of personnel, development and improvement of knowledge and motivation of employees.

Keywords: Tourism, Human Resources, Knowledge, Competition, Motivation.

UVOD

Predmet istraživanja u mnogome determiniše cilj i sadržaj, a shodno tome i obuhvat i metodologiju. Istraživanje se odnosi na ključnu determinantu razvoja turizma u Crnoj Gori, a to je znanje i sposobnost angažovanih kadrova. Drugačije rečeno, kako stvoriti uslove i pretpostavke da znanje bude osnovni faktor razvoja turizma Crne Gore. Razvoj turizma posmatramo sa širih polaznih stanovišta i sagledavanja budućih trendova na globalnom turističkom tržištu koji će dominantno uticati na razvoj turizma odnosno na elemente ponude i tražnje.

U skladu sa ciljem i predmetom primijenjena je i odgovarajuća metodologija, a posebno analitički pristup u posmatranju dosadašnjih pojava i procesa u turističkoj privredi. Komparativna metoda i upoređivanje sa tendencijama kretanja na regionalnom i širem turističkom tržištu, kvantitativna i kvalitativna analiza rezultata u turističkoj privredi i realno sagledavanje mogućnosti i ograničenja, sa posebnim osvrtom na ljudski činilac.

U sagledavanju mjesta i uloge znanja, odnosno ljudskih resursa, odovna pretpostavka jeste realno i cjelovito sagledavanje sadašnjeg stanja i isticanje osnovnih problema u cilju projekcije budućih kretanja u turističkoj privredi Crne Gore.

Otežavajuća okolnost u istraživanju leži u činjenici da ne postoji značajniji istraživački napor u ovoj oblasti, s obzirom na broj naučnih i stručnih radova koji se direktno ili indirektno bave organizacijom funkcije

menadžmenta ljudskih resursa u turizmu. Neka od poznatijih istraživanja su navedena u nastavku: Radjenovic et al. 2016; Srdanovic et al. 2015; Bickert et al. 2011; Despotovic et al. 2017.

Uloga znanja u razvoju turističke privrede Crne Gore

Znanje ili ljudski kapital predstavljaju osnovni resurs razvoja preduzeća, gdje ljudski resursi predstavljaju centralno mjesto, odnosno ključni činilac poslovnog uspjeha preduzeća. Ne treba zanemariti ni ostale elemente intelektualnog kapitala, koji nije iskazan i prepoznatljiv u finansijskim izvještajima. Značajan dio nematerijalnih sredstava predstavljaju patentne tehnologije koje podrazumijevaju jedinstven indikator korporativne vrijednosti. Organizacija sa jakim patentnim portfolijom uvijek će nadmašiti konkurenciju zbog ekskluzivnog prava na korišćenje patentiranih proizvoda, pozicija na tržištu, ekskluzivnih cijena i sl. Poslovanje preduzeća je nezamislivo bez odgovarajućih ljudskih resursa, odnosno, njihovih znanja, iskustva i sposobnosti. No, da bi se postigli što bolji rezultati poslovanja neophodno je dobro organizovati i upravljati ljudskim resursima u preduzeću. „Upravljanje ljudskim resursima odnosi se na prakse i politike koje su potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi sa personalnim pitanjima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procjenom i nagrađivanjem zaposlenih u kompaniji i obezbjeđivanjem bezbjednog etički prihvatljivijeg i pravednog okruženja za njih“ (Dessler, 2007).

Nema sumnje da je ključ uspješnog razvoja i poslovanja turističkog preduzeća, a tima i nacionalne turističke organizacije da su ključ ljudski resursi i efikasno upravljanje sa njima. Imajući u vidu specifičnosti turizma (sezonski karakter, sezonska zaposlenost, radna intenzivnost) i širokog sadržaja poslova menadžmenta ljudskih resursa kao poslovne funkcije preduzeća izdvojili bismo najvažnije: priprema (obrazovanje) kadrova, razvoj (inoviranje) znanja i motivacija.

Aktiviranje „rezervi“ koje postoje kod ljudskih resursa u Crnoj Gori i trasiranje mogućih pravaca razvoja moguće je ostvariti ako unaprijedimo osnovne procese, koji determinišu menadžment ljudskih resursa kao poslovnu funkciju preduzeća. Na taj način bi se povećala konkurentna sposobnost naših preduzeća, a to je jedino moguće povećanjem znanja i sposobnosti i smanjenjem menadžerskog jaza. Otud i potreba za pripremom ili osposobljavanjem stručnih i rukovodećih kadrova. Riječ je o nužnoj transformaciji koja pretpostavlja kadrovsku transformaciju i promjene stava o ulozi ljudskih resursa. To je promjena načina mišljenja o ključnim elementima organizacije, kako bi se prevladala kriza u poslovanju i razvoju, što je jedino moguće preko kvalitetnih kadrova i njihovog znanja. Barijera za ostvarenje ovako postavljenog cilja prvenstveno je način mišljenja i otpor prema promjenama. Stanovništvo Crne Gore preferira zaposlenje u javnom sektoru sa znatno nižom platom nego u privatnom sektoru. Istraživanja pokazuju da bi skoro 2/3 radno sposobnog stanovništva (64%) radije prihvatilo zaposlenje u javnom sektoru za mjesečna primanja od 450 eura, nego u privatnom sektoru za 750 eura (UNDP, 2013). U teoriji i praksi razvijenih zemalja, zarade i ostali materijalni benefiti su osnovni motivacioni faktor, međutim, kod nas pa i u regionu, s obzirom na visoku nezaposlenost i krizu, stalnost i sigurnost posla su osnovni motivacioni faktor radno sposobnog stanovništva.

Kada je u pitanju priprema kadrova, treba imati u vidu da se ovo područje može dvojako posmatrati: kao aktivnost preduzeća na pripremi i obezbjeđenju kadrova i aktivnost države i školskih institucija. Nema sumnje da se ove aktivnosti moraju dopunjavati i međusobno prožimati. Efikasan kadrovski razvoj mora polaziti od daleko većeg individualnog napora i uvažavati iskustvo, jer je stečeno znanje putem redovnog obrazovanja samo jedan element znanja i sposobnosti. Stoga, u strategiji razvoja treba ugraditi takva mjerila i kriterijume na vrednovanju permanentnog obrazovanja za sve zaposlene a posebno za stručne kadrove i menadžment preduzeća. Znanje brzo zastarijeva ali isto tako ne podliježe zakonu „opadajućih prinosa“. Svakako, iako nominalno posjedujemo veoma povoljnu kvalifikacionu strukturu ukupnog stanovništva i zaposlenih kadrova, nužna su dalja ulaganja kako bi se povećao udio obrazovanih a smanjilo učešće zaposlenih bez kvalifikacija ili obrazovanja.

Oblast obrazovanja kadrova kao prioritetna aktivnost opterećena je brojnim problemima a prije svega nedovoljnim izdvajanjima iz državnog budžeta, što je slučaj i sa naukom. Uz to, taj sistem produkuje masovnost, neselektivnost, opterećenost planova i programa deskripcijom i pamćenjem činjenica. U fazi izbora, odnosno promocije, prisutne su razne deformacije kao izbor bez dovoljno znanja i iskustva za odgovorne poslove i radna mjesta. Ova okolnost podstiče odliv stvaralačkih kadrova čime se bespovratno gube dragocjene investicije uložene u obrazovanje, a da ne govorimo o efektima koji bi se ostvarili zapošljavanjem tih kadrova.

Sve navedene okolnosti dodatno deformišu sistem raspodjele koji sputava pregalaštvo, naročito u nauci i drugim oblastima društvene nadgradnje. Stimulativan sistem nagrađivanja stručnih kadrova razbio bi začarani krug: niska efikasnost-nemotivisanost-loša promocija i profesionalni razvoj. S tim u vezi u oblasti kadrova izgradila bi se nova filozofija preduzetnički orjentisanog razvoja koja bi bila osnov kadrovske politike i garancija pripreme kadrova za složene i neizvjesne poslovne procese.

Zalažemo se za kvalitetan i otvoren sistem obrazovanja, kako redovnog tako i dodatnog, sistem obrazovanja koji je usmjeren prema budućnosti i očekivanim promjenama. Kadrovi koji se sada obrazuju praktično će biti u funkciji do polovine ovog vijeka. Ova okolnost nameće eliminisanje postojećih slabosti u obrazovnom sistemu a posebno neselektivnost, masovnost i ekstenzivnost. Unapređenje sistema obrazovanja, odnosno pripreme, sa druge strane znači i smanjenje jaza između ponude i tražnje na tržištu rada.

Obrazovni sistem bi trebalo biti otvoren za izazov vremena i inoviranje znanja, savrmeni poslovi i zadaci iziskuju višu stručnu kompetentnost koju mogu imati samo obrazovani kadrovi, što dugoročno obezbjeđuje stabilnost poslovnih sistema nasuprot kratkoročnim i prividnim uspjesima.

U uslovima tržišta i konkurencije sve veće internacionalizacije rada, posebno je važno obezbijediti visok nivo znanja menadžmenta preduzeća, naročito iz oblasti organizacije upravljanja. Oblike inoviranja znanja je potrbno unaprijediti i sadržajno obogatiti i stvoriti uslove i motivaciju za dodatno obrazovanje. Ako su vidovi dodatnog obrazovanja tako organizovani da predstavljaju već viđeno, uz promjene naziva a ne sadržine, neće biti prihvaćeni niti korisni za polaznike. Kadrovi će biti stimulisani za dodatno obrazovanje u uslovima obezbjeđenja profesionalnog razvoja i promocije sa efektima na zarade i druge benefite. Na ovaj način postavljen sistem obrazovanja i inoviranja znanja čini osnovu promocije kadrova. Nedopustivo je da bilo koji drugi kriterijumi budu zastupljeni u promociji izuzev validne ocjene uspješnosti rada i profesionalnog razvoja. Promocija koja ne polazi od ovih kriterijuma ima za posledicu negativnu selekciju i suženu „kadrovsku reprodukciju“ na svim nivoima. Istina, ovakav sistem promocije teško je sprovesti u uslovima loše motivisanosti dugovremeno potiskivane promocije i profesionalnog razvoja, neradom, birokratizmom i monopolizmom.

Uspješan razvoj preduzeća temelji se na uspješnom kadrovskom razvoju. Drugim riječima, treba razvijatu povratnu spregu: efikasno poslovanje – motivacija zaposlenih – profesionalni razvoj. U suprotnom, bez motivisanih kadrova nema profesionalnog razvoja i nema napretka kompanije.

Kompetencije i motivacija zaposlenih u turizmu Crne Gore

Kvalitetan odabir i selekcija zaposlenih čini osnovu za razvoj ljudskih resursa. Jedan od osnovnih kriterijuma prilikom zaposlenja mora biti spremnost za dodatno obrazovanje i usavršavanje. Takođe, unapređenje performansi zaposlenih vezano za zadržavanje stručnih i visokostručnih kadrova u preduzeću. Unapređenje znanja i sposobnosti, kao preduslov kvaliteta proizvoda i konkurentnosti turističke privrede, iziskuje razvoj i obuku na svim nivoima menadžmenta i kod svih zaposlenih. Namjerno ističemo razvoj zaposlenih i razliku u odnosu na obuku koja je takođe nužna za određene kategorije zaposlenih. Zaposlene treba osposobiti za buduće poslove kako bi odgovorili na zahtjeve rastuće konkurencije. „Obuka se odnosi na osposobljavanje zaposlenih da obavljaju sadašnji posao dok se razvoj zaposlenih odnosi na osposobljavanje zaposlenog za

obavljanje budućih poslova, za rad na drugim radnim mjestima, pa čak i na radnim mjestima koja ne postoje.“ (Bogićević, 2011)

Ulaganje u razvoj i obuku zaposlenih doprinosi smanjenju jaza između strukture rada (zahtjeva rada) i strukture kadrova (znanja i sposobnosti zaposlenih), jer ovaj drugi zaostaje za prvim. Adekvatan raspored zaposlenih doprinosi povećanju produktivnosti i efikasnosti rada čime se stvaraju uslovi za bolju motivaciju zaposlenih. Uspješan nastup preduzeća na turističkom tržištu stvara uslove za motivaciju i razvoj zaposlenih. S druge strane, snagom povratne sprege, motivisani kadrovi proizvode kvalitetan, a na tržištu konkurentan proizvod odnosno uslugu. Nasuprot ovom, neefikasno poslovanje dovodi do demotivacije a ona do svih ostalih negativnih konsekvenci za preduzeće u cjelini i zaposlene, prvenstveno do fluktuacije kvalitetnih kadrova koji su od najvećeg značaja za preduzeće.

Konačno, odsudstvo kadrovskog razvoja i permanentnog obrazovanja uzrokuje prevagu vještina nad znanjem, neadekvatno korišćenje kadrovskog kapitala, niskih parametara vremenske a posebno stručne iskorišćenosti angažovanih kadrova. Sistem obuke i razvoja je nužan, jer u dobroj mjeri umanjuje strukturalnu neusklađenost ponude i tražnje na tržištu rada u Crnoj Gori, koja je evidentna i u oblasti turističke privrede.

O neusklađenosti ponude i tražnje najbolje govori podatak da je u 2014. godini ponuda bila za 24,6% veća od tražnje. Najviše slobodnih radnih mjesta bilježe sektori trgovine, administrativnih pomoćnih i uslužnih djelatnosti, turizma i ugostiteljstva pri čemu se najčešće radi o stručnim obrazovnim profilima srednjeg nivoa obrazovanja. (Ministarstvo rada i socijalnog staranja, 2015, str. 19)

Jedna od posljedica strukturne nezaposlenosti i neusklađenosti sistema obrazovanja i tržišta rada jeste sezonska radna snaga koja se formira svojevrsnim uvozom inostrane nezaposlenosti. U Analizi ZZZ o punudi i tražnji na tržištu rada u 2014. godini navodi se sljedeće: “Veliki obim zapošljavanja stranaca u Crnoj Gori je specifičnost i izuzetak u odnosu na obim zapošljavanja stranaca u drugim zemljama...Više je uzroka te pojave, a prije svega, okolnost da je u Crnoj Gori izražen deficit u ponudi nekih zanimanja iz oblasti građevinarstva i ugostiteljstva i to u vrijeme najintenzivnijeg obavljanja poslova u tim djelatnostima, i činjenice da je u zemljama iz okruženja izražena nezaposlenost (ukupno posmatrajući od oko 1 milion u: Srbiji, Bosni i Hercegovini, Makedoniji, Kosovu i Albaniji) a to pruža mogućnost zadovoljavanja potreba poslodavaca po obimu, strukturi i dinamici i to, po pravilu, jeftinijom radnom snagom.“(ZZZ, 2015, str. 15)

Zapošljavanje stranaca je veće od zapošljavanja domaće radne snage u oblastima: građevinarstva pet puta, ugostiteljstva i turizma 50,3% a u trgovini 34,2%. Ovo ukazuje na činjenicu da višak tražnje nad ponudom rada, posebno u kategoriji I stepena stručne spreme poslodavac generiše iz inostranih izvora, što i ne bi bilo toliko alarmantno da u Crnoj Gori ne postoji već visoka (dvocifrena) stopa nezaposlenosti. Ipak, treba naglasiti da je u ovom dijelu neophodno napraviti detaljniju analizu stanja, jer postoji pretpostavka da ova nepodudarnost između domaće ponude i domaće tražnje nije samo posljedica strukturnih karaktersitika rada, već je moguće riječ i o određenom stepenu frikcione, pa čak i voljne nezaposlenosti.

Turistička privreda stvara i realizuje uslugu uz najvažniji i direktni uticaj kadrova, kvalitet usluge direktno je vezan za kvalitet, odnosno znanje i sposobnost zaposlenih, njihove vještine iz ugostiteljsko-turističke struke, opšte kulture, pa sve do tehnoloških znanja u procesu pružanja usluga. Turizam je radnointenzivna djelatnost, dok se sa razvojem i obukom kadrova transformiše u znanjem orjentisanu djelatnost. Pored stručnih i visokostručnih kadrova za razvoj turizma od ne manjeg značaja je i uloga ukupnog stanovništva, posebno na nivou turističke destinacije. U ovoj djelatnosti dolaze do izražaja svi oni atributi (pozitivni i negativni) kao što su ljubaznost, tradicionalno gostoprimstvo i sl.

Prethodno iznijeti zahtjevi za razvojem kompetencija zaposlenih u oblasti turističke privrede činimo iz razloga kako bi znanje i sposobnost kadrova bili odlučujući činilac uspješnosti, kvaliteta i konkurentnosti turističkog proizvoda Crne Gore.

U kontekstu razmatranja razvoja kadrova turističke privrede i isticanju neophodnosti podizanja kvaliteta proizvoda treba istaći činjenicu da se povećava apsolutno i relativno učešće turizma u ukupnoj zaposlenosti, dok obrazovna struktura zaposlenih u ovoj oblasti bitno zaostaje za pokazateljima na nivou ukupne zaposlenosti u Crnoj Gori. Učešće stručnih kadrova turističke privrede (IV, V, VI, VII stepen) jeste 47%, dok zabrinjava visoko učešće kadrova sa III stepenom cca 40%. Učešće stručnih kadrova u ukupnoj zaposlenosti Crne Gore iznosi preko 60%. Takođe, zabrinjava veoma nisko učešće visokostručnih kadrova u turističkoj privredi ispod 2%. Stručna nepokrivenost radnih mjesta je najveća kod visoke školske spreme, zatim kod više, što će reći da je stručna pokrivenost obrnuto proporcionalna stepenu stručnog obrazovanja, što je dokaz više da je dodatni napor u oblasti inoviranja znanja i poboljšanja performansi zaposlenih u ovoj oblasti neophodan.

ZAKLJUČAK

Razvoj turističke privrede Crne Gore determinisan je turističkim resursima. Prvenstveno mislimo na znanje (ljudske resurse), kao ključan činilac razvoja turističke privrede, zatim na prostor (prirodne uslove) i turističke atrakcije.

Pored unutrašnjih, sa snažnim uticajem na razvoj turizma navodimo globalna kretanja na turističkom tržištu. Uspješnost razvoja na turističkom tržištu određena je prvenstveno kvalitetom turističkog proizvoda i usluge i njegovom raznovrsnošću. Na globalnom turističkom tržištu vlada oštra konkurencija. Polazeći od činjenice da je turizam prioritetni pravac razvoja Crne Gore, sa direktnim i indirektnim, multiplikativnim, efektima, dinamičku stabilnost ove oblasti moguće je ostvariti angažovanjem i višim udjelom u strukturi zaposlenosti stručnih i visokostručnih kadrova. Nije dovoljno angažovati stručne i visokostručne kadrove već razvijati njihove kompetencije uz stalno inoviranje i dopunjavanje sa savremenim znanjima i razvoj svih oblika motivacije.

Integralni razvoj turizma Crne Gore, koji se bazira na aktiviranju svih potencijala, od prirodnih, kulturnih i ostalih, mogu ostvariti samo stručni kadrovi uz intenzivnu saradnju institucija turističke privrede na svim nivoima. U razvoju turističke privrede Crne Gore nužno je ostvariti spoj tradicionalnog i savremenog. Kad kažemo tradicionalnog, mislimo na crnogorsko gostoprimstvo, dok savremeni razvoj iziskuje visok nivo korporativne kulture i poslovne etike.

Sa aspekta uspješnosti poslovanje i motivisanosti ljudskih resursa treba istaći zaradu koja nužno mora biti viša, a time i atraktivna za domaću radnu snagu. Uspješnost poslovanja je u direktnoj korelaciji sa motivisanošću zaposlenih. Uspješno poslovanje obezbjeđuje motivaciju i razvoj ljudskih resursa koji snagom povratne sprege obezbjeđuju uspješnost poslovanja. Nasuprot tome, loši efekti poslovanja znače slabu motivaciju i profesionalni razvoj i dodatno loš poslovni uspjeh. Uspješan razvoj turizma u Crnoj Gori mora biti baziran na produžetku turističke sezone i većim zaradama zaposlenih. Ulaganjem u znanje i ljudske resurse, većim nivoom zarada, utiče se na angažovanje a prije svega i zadržavanje stručnih i visokostručnih kadrova.

LITERATURA

1. Bogicevic-Milikic, B. (2014), Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost, Beograd.
2. Bickert, M., Goler, D., Lehmeirer, H. (2011), "Coastal Tourism in Montenegro - Economic Dynamics, Spatial Developments and Future Perspectives", Croatian Geographical Bulletin, 2011, Vol. 73, No. 1, pp165-180.
3. Despotovic, A. et al. (2017), "Rural Areas Sustainability: Agricultural Diversification And Opportunities For Agri-Tourism Development", Agriculture & Forestry, Vol. 63, No. 3, pp. 47-62.
4. Dessler, G. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd.
5. Ministarstvo rada i socijalnog staranja, (2015), Nacionalna strategija zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa (2016-2020) – tržište rada na evropskom putu, Vlada Crne Gore, Podgorica.

6. Radjenovic, M. et al. (2016), "The Challenges of Human Resources Management in the Hotel Industry in Montenegro", TEME: Časopis za društvene nauke, Vol. 40, No. 2, pp. 839-852.
7. Srdanovic, M., Pavic, D. (2015), "Tourists' Attitudes on Tourism Offer in North-Western part of Montenegro", Journal of the Geographical Institute 'Jovan Cvijic' SASA, Vol. 65, No. 2, pp. 201-214.
8. Stefanović, V. (2017), Uticaj transformacionog liderstva, Univerzitet u Nišu, Prirodno-matematički fakultet, Niš.
9. UNDP, (2013), Nacionalni izvještaj o razvoju po mjeri čovjeka 2013., UNDP Montenegro, Podgorica.
10. Zavod za zapošljavanje, (2015), Analiza ponude, tražnje i zapošljavanja na tržištu rada u Crnoj Gori u 2014. godini, Zavod za zapošljavanje: Podgorica.

ВЛИЈАНИЕТО НА ВНАТРЕШНАТА РЕГРУТАЦИЈА НАСПРОТИ НАДВОРЕШНАТА ВРЗ ИНОВАТИВНОСТА И ПОСТОЈАНОТО ПОДОБРУВЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Вонр. проф. д-р Кристина Крстеска
Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје
mm_kristina@yahoo.com

Вонр. проф. д-р Гордана Тасевска
Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје
gorde.tasevska@yahoo.com

УДК/UDC: 005.342:005.953

АПСТРАКТ

Повеќе од евидентно е дека во денешното деловно опкружување компаниите кои што се фокусирани на иновативни решенија се водечки во сферата во која што дејствуваат, односно имаат поголема конкурентска предност барем додека не се појави првата слична услуга.

Поради тоа во овој труд ќе биде обработена внатрешната и надворешната регрутација и ќе биде разгледано влијанието врз иновативноста и континуираното подобрување.

Поточно ќе биде дадена теориска анализа на предностите и недостатоците на внатрешната и надворешната регрутација на вработените како и студија на случај за аспектите и гледиштата кои вработените ги имаат за овие две регрутации и нивната поврзаност со иновативноста и континуираното подобрување. Врз однова на резултатите од вработените ќе биде итврдена состојбата за мислењата на вработените кои ги имаат во врска со предностите на внатрешната регрутација наспроти надворешната и поврзаноста со иновативноста и континуираното подобрување

Клучни зборови: иновативност, постојано подобрување, внатрешна и надворешна регрутација

THE IMPACT OF INTERNAL AND EXTERNAL RECRUITMENT ON INNOVATION AND THE CONTINUOUS IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATION

Assoc. Prof. Kristina Krsteska, Ph.D.
Business Academy Smilevski BAS - Skopje
mm_kristina@yahoo.com

Assoc. Prof. Gordana Tasevska, Ph.D.
Business Academy Smilevski BAS - Skopje
gorde.tasevska@yahoo.com

ABSTRACT

It is more than evident that in today's business environment, companies focusing on innovative solutions are leading in the sphere in which they operate, also they have a greater competitive advantage at least until the first similar service appears. Therefore, the internal and external recruitment will be processed in this paper and the impact on innovation and continuous improvement will be considered. In particular, theoretical analysis of the advantages and disadvantages of the internal and external recruitment of employees, as well as a case study on the aspects and views that employees have for these two types of recruitment and their connection with innovation and continuous uptake, will be given. On the one hand, the results of the employees will determine the situation of the employees' opinions about the advantages of the internal recruitment versus the external and the connection with the innovation and the continuous uptake

Keywords: innovation, continuous improvement, internal and external recruitment

Introduction

Current findings in theoretical and other available to the author research papers point out the importance of internal vs external recruitment; in this capacity, there are considered different types of importance starting from the differences between the positions' hierarchy level and their relations to internal and external recruitments, moreover relations to knowledge and competitiveness items, compensation and benefits implications, culture fits advantages vs disadvantages etc.

Research methodology

There were 53 participants representing all white-collar population in this case study executed in production company with more than 250 employees. The instrument used was a Questionnaire. and we tried to explore the opinions that employee have toward the internal recruitments and inventiveness and continues improvement.

Specifically, beside the literature review and other available studies related with this topic, we explored whether those employees' opinions may vary considering the years spent in the same company, moreover we explored whether the employees have a pattern in supporting the inventiveness and continues improvement having into consideration the belief that they have I the internal reequipment for a personal promotion.

Therefore, we followed responds of the employees and we used exploratory design emphasizing quantitative analysis, and we did a statistical analysis and cross-tabbing and Chi-Square.

Literature review

The findings of one study suggest that the job histories of job candidates, as well as job and firm characteristics, have a central role in who is hired. The other study shows that as the number of workers at the lower level of the hierarchy increases, holding fixed the number of managers at the top, 1) internal promotion increases relative to external recruitment, 2) employers provide more general training, 3) the percentage of employees

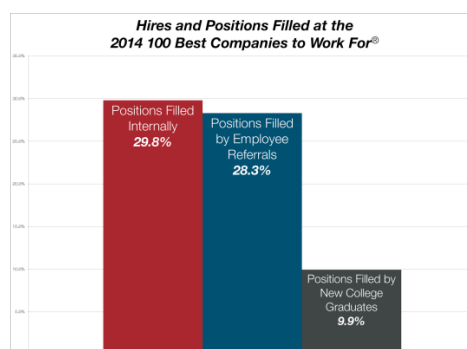
in the upper tail of the wage distribution decreases, 4) profitability increases (Jed De Varo, Hodaka Morita, 2008).

Third study shows that Internal hiring has low downside risk because there is little uncertainty about productivity; as a smaller pool of competitors means that effort is more likely to be rewarded with promotions, internal hiring creates strong incentives for workers; Internal hiring encourages the development of specialized knowledge and skills because workers anticipate long careers with the firm; a firm can productively reallocate its workforce across job levels through internal hiring and internal hiring at one job level creates new vacancies, strengthening incentives at lower levels (Jed DeVaro, 2016). On the contrary, organizational commitment and job involvement of employees showed no significant difference with regards to type of hiring source. (Waqas, 2015)

Moreover, concerning a report findings in recruiting difficulty and skills shortages in the U.S. 68% of HR professionals across industries report challenging recruiting conditions in the current talent market; one-half of organizations cite factors such as a low number of applicants (51%), lack of the needed work experience among candidates (50%) and competition from other employers (49%) as reasons for difficulty finding candidates for their open positions; 84% of HR professionals report seeing applied skills shortages in job applicants over the last 12 months and 70% of organizations leverage social media as a recruiting strategy. Furthermore, the use of internal promotion in one reach was positively correlated with efforts by plants to measure employees' skills, as well as with the specificity of blue-collar workers' human capital investment at the plant; contrary to expectations, no evidence is found that the use or efficiency of other incentive systems, such as variable pay, had a significant influence on the degree to which internal promotion was used at the end the authors interpret their results as preliminary evidence that internal promotions are used to protect and favor specific investments, especially those made by firms to assess their workers' skills. (Bayo-Moriones, Ortín-Ángel, 2006). One study concludes that the usage of either internal or external staffing system to fill vacant positions should be determined by availability of qualified candidates, size of the organization and the desire to maintain and promote organizational culture. (Francis C. Anyim et all, 2011) Opening up the competition for a position to external candidates reduces the chance of promotion for existing workers and, therefore, their incentive to work. (Chan, 1996)

Interesting finding is that Internal and external hired CEOs could differently affect company investment i.e. CEO has a significant effect on the innovative activities in SMEs where effect is negative in case the CEO is appointed from the external of the company, while the effect becomes positive in case of internal CEO. (Corsi & Antonio, 2018) Furthermore, boards and top executives must be aware that there is no single correct answer and that the optimal search strategy depends entirely on the company's business strategy and specific situation.

Having in mind the teaching profession, there is one research that shows applicants external to the district receive lower ratings for job applications compared to internal applicants and the gap in ratings remains significant even after including measures of qualifications and quality such as experience, state licensure scores, or estimated teacher value added. (Martinkova et all, 2018)



Picture 1 Source China Gorman (<https://fitsmallbusiness.com/internal-vs-external-recruiting/>, date 07.07.2018)

Moreover, in financial services and publishing following trends are found about external hires compared to internal transfers i.e. External hires get paid more than internal transfers, External hires receive lower

performance reviews in their first 2 years, External hires are 61% more likely to be fired and 21% more likely to resign, External hires are likely to have a better education and more experience and Employers underestimate the time it takes for an external to get up to speed. (Mervyn, 2014)

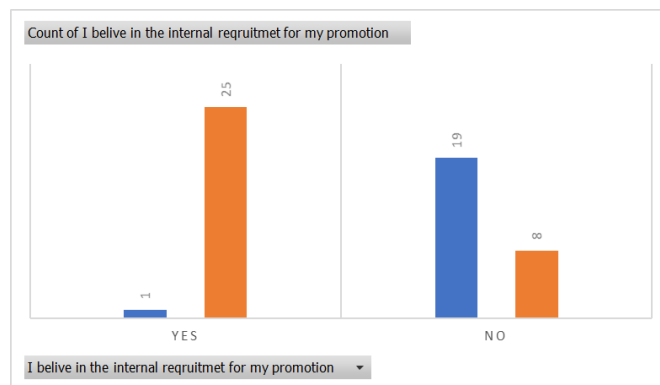
Here are some general factors affecting the decision on whether go with internal candidate or external: (Hopkins Biotech network, 2018)

- Ability to mentor and train newly promoted employee
- Ability to train external candidate
- Organization culture and its acceptability to possible changes
- Higher cost of bringing external candidate on board
- Organizational vision and its long term and short-term goals
- The need and place for new expertise

Results

The $p = 0,0000005891015$ value is less that α value ($\alpha = 0,05, \alpha = 0,01$), and we reject the null hypothesis, and conclude that there is a pattern in changing the opinion of the employees considering the years spent in the company.

Observed - I believe in the internal recruitment for my promotion	Yes	NO	Total
up to 5 years	1	19	20
over 5 years	25	8	33
Grand Total	26	27	53
Expected - I believe in the internal recruitment for my promotion	Yes	NO	Total
up to 5 years	9,8	10,2	20
over 5 years	16,2	16,8	33
Grand Total	26	27	53



Blue is "up to 5 years", Orange is "over 5 years"

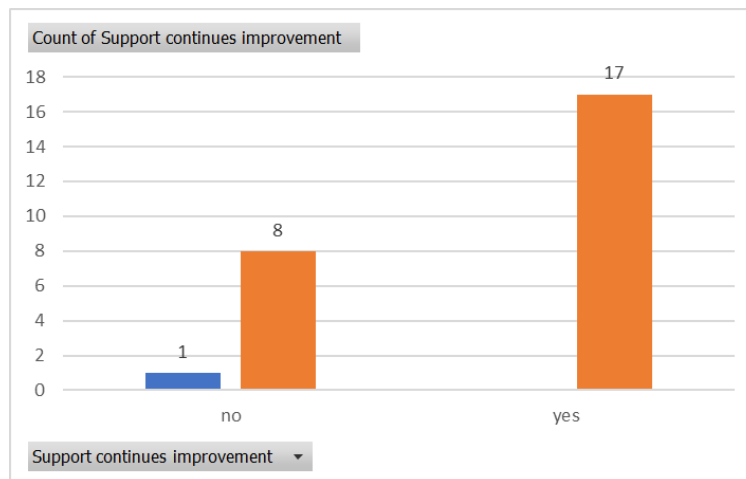
All are form the respondents that have believe in the internal recruitment for personal promotion are supporting the inventiveness, mean that there is not a pattern in changing the supporting of the inventiveness by employees considering the years spent in the company

Support inventiveness

	yes	Grand Total
over 5 years	1	1
up to 5 years	25	25
Grand Total	26	26

The $p = 0,2522863601672$ value is not less than α value ($\alpha = 0,05, \alpha = 0,01$), and we accept the null hypothesis, and conclude that there is not a pattern in changing the supporting of the continues improvement by employees considering the years spent in the company, form a sample representing all the employees that have believe in the internal recruitment for personal promotion.

Observed - Support continues improvement	no	yes	Grand Total
over 5 years	1		1
up to 5 years	8	17	25
Grand Total	9	17	26
Expected - Support continues improvement	Yes	NO	Grand Total
up to 5 years	0,3	0,7	1
over 5 years	8,7	16,3	25
Grand Total	9	17	26



Blue is "over 5 years", Orange is "up to 5 years"

The $p = 0,0232634790467$ value is not less than α value ($\alpha = 0,05, \alpha = 0,01$), and we not reject the null hypothesis, and conclude that there is not a pattern in changing the supporting the inventiveness by employees considering the believe in the internal recruitment for personal promotion.

Observed - I believe in the internal recruitment for my promotion	no	yes	Grand Total
support the of the inventiveness			
yes		26	26
no	8	19	27
Grand Total	8	45	53
Expected - I believe in the internal recruitment for my promotion	support the of the inventiveness		
	Yes	NO	Grand Total
yes	3,9	22,1	26
no	4,1	22,9	27
Grand Total	8	45	53

The $p = 0,3175324833491$ value is not less than α value ($\alpha = 0,05$, $\alpha = 0,01$), and we do not reject the null hypothesis, and conclude that there is not a pattern in changing the supporting the continuous improvement by employees considering the believe in the internal recruitment for personal promotion.

Observed - I believe in the internal support the of the continuous improvement recruitment for my promotion

	no	yes	Grand Total
yes		26	26
no	8	19	27
Grand Total	8	45	53

Expected - I believe in the internal **support the of the continuous improvement** recruitment for my promotion

	Yes	NO	Grand Total
yes	3,9	2,1	26
no	4,1	22,9	27
Grand Total	8	45	53

Conclusions

Regarding the reviewed literature and other research papers and studies can be concluded that the external and internal reequipments have owned advantages and depend of the other factors as well.

Regarding the results and finding in the research in the case study in the paper, we can conclude

- there is a pattern in changing the opinion of the employees considering the years spent in the company. (after some longer years spend in the company, the belief in internal recruitment for personal promotion might be lost to most employees)
- there is not a pattern in changing the supporting of the inventiveness by employees considering the years spent in the company, form a sample representing only the employees that have believe in the internal recruitment for personal promotion
- there is not a pattern in changing the supporting of the continues improvement by employees considering the years spent in the company, form a sample representing only the employees that have believe in the internal recruitment for personal promotion.
- there is not a pattern in changing the supporting the inventiveness by employees considering the believe in the internal recruitment for personal promotion. (most probably it depends from the personal interest and personal drive to inventiveness)
- there is not a pattern in changing the supporting the continues improvement by employees considering the believe in the internal recruitment for personal promotion. (most probably it depends from the personal interest and personal drive to continues improvement)

Literature

1. Jed DeVaro , Antti Kauhanen, and Nelli Valmari 2008, Internal and external hiring: the role of prior job assignments <https://www.sole-jole.org/15331.pdf>, date 01.08.2018
2. Jed De Varo and Hodaka Morita, 2008, INTERNAL PROMOTION AND EXTERNAL RECRUITMENT:
3. A THEORETICAL AND EMPIRICAL ANALYSIS, USC FBE APPLIED ECONOMICS WORKSHOP, Oct. 24, 2008
4. Jed DeVaro February 2016, Internal hiring or external recruitment? IZA World of Labor 2016: 237, <https://wol.iza.org/uploads/articles/237/pdfs/internal-hiring-or-external-recruitment.pdf> , date 25.09.2018
5. Waqas, Muhammad, 2015, Outcomes of External and Internally Hired Employees: Highlighting Buy and Build Strategy, https://www.researchgate.net/publication/323749146_Outcomes_of_External_and_Internally_Hired_Employees_Highlighting_Buy_and_Build_Strategy , date 05.07.2018
6. The New Talent Landscape: Recruiting Difficulty and Skills Shortages, 2016, <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/talent-landscape.aspx>, date 10.09.2018

7. Alberto Bayo-Moriones & Pedro Ortín-Ángel, 2006, Internal Promotion Versus External Recruitment: Industrial Plants in Spain, *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 59, No. 3, article 7, https://www.researchgate.net/publication/37155378_Internal_Promotion_Versus_External_Recruitment_Industrial_Plants_in_Spain , date 05.07.2018
8. Francis C. Anyim, Oseloka Ikemefuna and A. Oluseyi Shadare, 2011, Internal Versus External Staffing in Nigeria: Cost-Benefit Implications, *Journal of Management and Strategy* Vol. 2, No. 4; December 2011, <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/jms/article/viewFile/643/309>, date 20.09.2018
9. Chan, William. (1996). External Recruitment Versus Internal Promotion. *Journal of Labor Economics*. 14. 555-70. 10.1086/209822., date 01.11.2018
10. Christian, Corsi, Prencipe, Antonio, 2018, DOES CEO PROMOTE INNOVATION in SMEs? A COMPARISON between INTERNAL and EXTERNAL, https://www.researchgate.net/publication/327512434_DOES_CEO_PROMOTE_INNOVATION_in_SMEs_A_COMPARISON_between_INTERNAL_and_EXTERNAL_CEO , date 09.08.2018
11. Kenneth V. Mortensen, Internal vs. external candidates: Who is the better choice? Food For Thought Series, <https://www.boyden.com/media/internal-vs-external-candidates-who-is-the-better-choice-3156015/internal-vs-external-candidates-who-is-the-better-choice.pdf> , date 01.11.2018
12. Martinkova, Patricia, Goldhaber, Dan and A. Erosheva, 2018, Elena Disparities in ratings of internal and external applicants: A case for model-based inter-rater reliability, https://www.researchgate.net/publication/328108050_Disparities_in_ratings_of_internal_and_external_applicants_A_case_for_model-based_inter-rater_reliability, date 03.10.2018
13. <https://fitsmallbusiness.com/internal-vs-external-recruiting/>, date 07.07.2018
14. Posted by Mervyn Dinnen, 17-Nov-2014, Internal vs External Recruiting - Which Side Are You On?, <http://info.broadbean.com/blog/internal-vs-external-recruiting-which-side-are-you-on>, data 09.10.2018
15. INTERNAL VS EXTERNAL CANDIDATES, April 15, 2015, Hopkins Biotech network, Business, Featured, Professional Development, <http://hopkinsbio.org/featured/internal-external-candidates/> , date 07.08.2018

INFRASTRUCTURE OF KNOWLEDGE AND INNOVATION TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Prof. Krsto Mijanovic, Ph.D.
University "Džemal Bijedić" in Mostar
krsto.mijanovic@unmo.ba

Goran Lalović, MA
Cazin High School
cazinvms@gmail.com

УДК/UDC: 005.94:332.146.2

ABSTRACT

By focusing on meeting the human needs and introducing functions to meet needs, sustainable development is carried out for each group or type of organizational requirements and technical approaches to implementation, thus differentiating and simultaneously integrating management and business. The introduction of the product function unit into the decision-making process is a major change compared to the current and economic and environmental analyzes. Access, knowledge and sustainable development tools offer better solutions to development issues, from the current model of economic development to environmental protection and are particularly applicable in countries in the transition process.

Due to the duality of the behavior of all the factors of society and economics, it is practically acceptable for knowledge from sustainable development to be shared with those needed for: development management and attractiveness on new bases. Management is done by instruments, and the sustainability of development is monitored through indicators. Sustainable development implies activities, production and products that constantly increase eco-efficiency and achieve a specific reduction in the consumption of natural resources, and increase efficiency and increase human resource utilization. Managing development taking into account the environmental component - in the sphere of business, it meets the criteria of sustainability.

This work will focus on areas and levels of knowledge, knowledge use systems, production and knowledge transfer infrastructure, and knowledge transfer participants. Then innovation is an essential part of vertical policy driven by entrepreneurial success and entrepreneurship.

Keywords: *Knowledge Transfer, Sustainable Development, Innovation, Knowledge Exchange, Management, Organizational Efficiency.*

INTRODUCTION

Sustainability becomes an important social, economic and environmental issue. Sustainable development involves a continuous learning process. Academic education is viewed as a reflection of social and historical processes, which are set as the basis for analyzing and improving the development and shaping of society. The educational system has the task of socializing students, and the main goal is the question of preparing young people to assume their responsibilities in such a complex society as we live today. Education for sustainable development requires a practically oriented learning process. The main goal of this process is to understand the current situation of students and teachers, so that they can change it. Students who accept the principles of sustainable development have the capacity to shape society in an informed, reflective and responsible manner with a vision of sustainability for the future. In order to fulfill the goals of education for sustainable development, the education system needs to be improved and adapted to the present needs of the society. This requires a joint effort of academic staff, students and society as a whole. This work will highlight the importance of education for sustainable development through the case study of the Cazin High School International (HIS). In this paper, the importance of the concept of sustainability and education for sustainable

development will be highlighted. Then, analyze CMSM as a positive example of an institution that promotes sustainable development in program locations where further improvements are possible.

1. EXISTING EDUCATION STAGES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The basic concept of education for sustainable development is to adopt and understand the concept of sustainability. Sustainable development appears as a prerequisite and the ultimate goal of effectively organizing human activities on earth. A free and partisan process of transforming the relationship between people and their environment, in order to provide everyone with a legitimate approach to the production and use of materials and environmentally-harmonized products and services is the concept of sustainable development, Figure 1.



Figure 1. Education for sustainable development

Numerous activities by state and non-governmental organizations around the world led to the UN Conference on Environment and Development at UNCED in Rio de Janeiro in 1992. [5] At this conference, a number of documents of key importance for humanity were adopted. As one outcome of the UN Conference (UNCED) held in Brazil (Rio de Janeiro) in 1992, it is Agenda 21. [5] Agenda 21 presents United Nations action plan for sustainable development. It is in fact a comprehensive draft that has to be taken globally, nationally and locally by UN organizations, governments and large groups in each area that has an impact on the environment. Number 21 in the title refers to the 21st century agenda. Agenda 21 consists of 40 chapters, and for this consideration the most important is the 35th chapter that brings the role of science in achieving sustainable development. This chapter is divided into four program areas (A, B, C and D), which aim to support the specific scientific research mentioned in individual sections of Agenda 21. In programming area A, which is the most important for this consideration, and it refers to strengthening scientific basis for sustainable management, the goals were outlined: Širiti naučne osnove i jačati naučne i istraživačke kapacitete i mogućnosti, naročito u zemljama u razvoju, u oblastima značajnim za životnu sredinu i razvoj:

1. Define the environment development policy based on the best scientific knowledge and assessments, taking into account the need for international cooperation;
2. Develop interactions between science and decision-making, using preventive approaches to change standard production and consumption patterns;
3. Apply knowledge to different environments and cultures in order to achieve a certain level of development in relation to national, regional and inter-national levels;
4. To promote cooperation between scientists, promoting interdisciplinary research programs and activities;
5. Include the population in the choice of priorities and decision making in relation to sustainable development. [4]

The United Nations document related to this issue is the Decade of Education for Sustainable Development (DESD), which was signed in 2005. The objectives of this document are: to provide the opportunity to refine and promote the vision of sustainable development, through all forms of education, public awareness and training, and highlighting the importance of the role of education in the issue of sustainable development

2. INNOVATION IN EDUCATION

The approach to implementing innovation in education starts from the relationship of educational management to sustainable development. Skills and skills taken in higher education are a strategic resource on which development is based. Educational management is obliged to innovate programs, and open up opportunities to turn knowledge and skills into added value. This is achieved in several ways:

1. Ensuring the organizational efficiency of the educational institution,
2. Creation of internal acts and their implementation,
3. Quality system assurance according to European standards ESG,
4. Inclusion of all employees in the construction of the Quality System,
5. Incorporating teachers into the modification, adjustment and innovation of Silabus,
6. Ensuring partnership cooperation,
7. Ensuring solid links with the local community based on program activities of common interest,
8. Ensuring public education activities and overall relations,
9. Use of information structure and tools for successful communication and organization.

3. REPRESENTATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN EXISTING STUDY PROGRAMS

Transferring knowledge about environmental issues, social measures and actions related to environmental protection is undoubtedly one of the most powerful factors that influenced the management of the VMŠ to perform the process of silabus. Education for sustainable development means the process of developing skills and attitudes of people to all ages, occupations, and a set of programs and forms of education in the field of nature and environment protection, including the field of activities of institutions for formal and non-formal education. In Bosnia and Herzegovina, there are more faculties and colleges. Most of them are trying to pinpoint market niches in the development of new programs, but few are those who focus on sustainable development. Sustainable development is partially studied in the economic directions of the MMA through several subjects, projects and activities. Study programs enable students to get acquainted with the importance of sustainable development at the very beginning.

4. DETERMINATION OF HOT WINDOWS IN THE PROGRAM

The high international school Cazin, in some directions, seeks to promote the idea of sustainable development. Given the number of directions that are being studied, it is understandable that the concept of sustainable development is not equally represented on all subjects. Objects in which the given concept is not sufficiently represented are hot spots: Accounting; Financial Reporting, Financial Management, Strategic Management, Marketing, Marketing Management. These are the objects that have the greatest room for improvement. By incorporating sustainable development as an integral part of the study of these subjects, students will acquire additional knowledge and skills. The following text will deal with three hot spots:- Strategic management,- Marketing,- Accounting. These three subjects are representatives of three key areas of business studies at the Cazin High School International (VMŠ), which is the main reason for the further refinement of the aforementioned subjects.

5. PROPOSALS OF THE SILABUS DRAWING A SUCCESSFUL TRAINING EDUCATION TASK FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

5.1 Accounting

Sustainability accounting generates, analyzes and uses monetized economic, environmental and socially related information in order to improve environmental protection, social and economic performance.

Although there are many users of company information, such as tax authorities, regulators, employees, customers and suppliers, financial accounting is primarily designed for the investor. Sustainability accounting is focused on distributing information that is more relevant to other stakeholders. In the syllabus of the Accounting subject you need to add a chapter that deals with this matter. The title of the new chapter would be Environmental Accounting. It will deal with the following topics

1. Three aspects of sustainability accounting: Economic aspect, Environmental aspects, Social aspects;
2. Redefinition of the Balance Sheet and Balance Sheet;
3. The influence of new elements (social and environmental) on the success of the company;
4. New costs included in the financial statements: Economic costs and benefits, Social costs and benefits, Environmental costs and benefits;
5. Impact of business on environmental and social dimension;
6. Sustainable business indicators.

Students who attend and pass this course will acquire knowledge and skills that will be highly sought after in the future. Namely, the European Union introduces mandatory environmental and social responsibility with new regulations. Accordingly, there is a need for generating, analyzing and using information related to the economic, social and environmental aspect of the business. New patterns of the profit and loss account and the balance sheet that will be used in the future include new business principles. Students will also acquire knowledge that relates to sustainable development indicators on the mirror and macro level and in that way be competent to include all aspects in the decision-making process. Changes in this subject will lead to changes in a range of other quantitative subjects. Their skills will further contribute to the idea of sustainability in accounting, and to the enterprises and institutions in which they are employed, in order to achieve success that is respected and appreciated by the contributor.

5.2 Strategic management

The objective of the course is to determine the importance and significance of sustainable development in strategic management and to contribute to the improvement of the business environment through creativity and knowledge. It is necessary to establish new social values based on knowledge, creativity and training of human resources, ie creating an integrated quality management, with the tendency to transform the former society into a learning society.

The key challenge for modern companies is defining, measuring, improving, evaluating and managing knowledge. In doing so, knowledge is considered an important parameter by which management is managed in a modern economic environment. Creating a knowledge-based society and sustainable development means encouraging coordination between key factors such as investment in education, research and development, and the practical application of research results and the use of information and communication technologies. The subject Strategic Management has already been previously identified as one of the key in the education of economists. The goal is to improve the content of the subject by introducing new areas:

1. Resource management from the perspective of public policy,
2. Strategic management from the perspectives of sustainability of the performance,
3. Sustainability of competitive advantages from organizational and other fields,
4. Crisis management from the perspective of society, government and organization,
5. Ethical and social responsibility in sustainable management,
6. Economic theory and development of strategic industrial potentials,
7. Economic theory and strategic ecology,
8. The role of information management through sustainable development.

5.3 Marketing

From the proposed syllabus it can be seen that the subject of marketing at the VMŠC is processed in a traditional way. It would be desirable to incorporate elements of sustainable development into this subject in order to awaken future managers about the importance of this concept and prepare them for business in accordance with the postulates of sustainable development. The quality, service and value that a product carries comes in the first place. The basic task of marketing is how to satisfy the interests of consumers rather

than manipulate them. Marketing connects production and consumption and thus facilitates the effectiveness of the exchange. Marketing is a process of planning and creating ideas, products and services, determining their prices, promotion and distribution in order to carry out an exchange that meets the goals of individuals and organizations, or the pursuit of business activities that directs products and services from producers to consumers and users. The concept of sustainable development is becoming a guiding principle in finding a combination of marketing mix instruments of modern companies, because in this way the interests and rights of consumers of products and services are best protected. The combination of marketing mix instruments in the function of sustainable development represents the takeover of social responsibility in the realization of marketing activities. Some of the possible topics that could be dealt with within the subject of Marketing are: Environmental quality management, Eco-marketing orientation of the company, Eco-quality at the stage of procurement, Eco-quality at the production stage, Eco-verification of finished products, Eco-quality and the market.

INCREASING COMPETENCE AND EXTENSION OF STUDENTS 'EMPLOYMENT

Through education at the undergraduate level, specialists are created that are able to accept the principles of sustainability and develop skills, both for highly skilled work in the immediate areas that are in the focus of sustainable development and for gaining competencies in applying the principle of sustainable development in everyday work in other areas. The first, the overall goal is to develop sensitivity for sustainable development. The second goal is to increase the number of experts who will have sustainable development as an integral part of their study curriculum and who will be able to directly participate in solving problems in everyday life. The third goal is to interact with local self-government, entrepreneurs, business, cultural and social workers, health and social protection, in the integration of the needs and specificities of the local community in the process of educating experts. The European Union has built up documents to build a dynamic knowledge-based economy capable of sustainable economic growth (European Council, 2000. Lisbon Strategy). Emphasis is placed on terms such as knowledge society, learning society, knowledge-based economy, lifelong learning and the integration of education policies. The main goal of education for sustainable development is the development of students' competences, which will help them to face the challenges that imply sustainable development. This study will provide four dimensions of knowledge to those who are attending it. [1] These four duplexes, Figure 2, are:

1. Knowledge of the existence and spread of sustainability topics, such as the links between CO2 and global warming, poverty and its causes, etc;
2. Knowledge about the basic elements of sustainable development. These elements fall into the economic as well as in the sociological and cultural sphere;
3. Knowledge of direct opportunities for action;
4. Creating your own vision of sustainable development and education for sustainable development



Figure 2. Four dimensions of acquiring information knowledge on sustainable development

CONCLUSION

Education plays a key role in promoting understanding and helping individuals, society and government to make decisions. It is an element for the promotion of sustainable development, as well as a basis for achieving sustainability goals. These goals can only be achieved through the synergy of all actors of society. Many institutions address the issues of education for sustainable development and seek solutions for the implementation of the above. As a result of the efforts of the United Nations, documents such as Agenda 21 or DESD (Decade of Education and Sustainable Development) were produced. Bosnia and Herzegovina does not have a single document related to this issue, so it is used by already existing world documents on sustainability. In addition, the government has no elaborated policy on education for sustainable development. High International School Cazin is one of the institutions in BiH that will implement this problem in most of the study programs. The proof of this is found in the adopted Educational Policy and Quality Policy. It is an undeniable fact that in the future, a capable and sustainably-oriented cadre will be needed. With the current growth rates of production and consumption, today's organization of society has no sustainable future. This opens the need for accepting the principles of sustainable development primarily in educational programs, and hence the infrastructure and resources capable of applying these principles.

LITERATURA

1. Mijanović, K. Okolinski pristup proizvodnim sistemima, čišća proizvodnja, Nacionalna i univerzitetska Biblioteka Bosne i Hercegovine, Sarajevo 2008.
2. Mijanović, K. Okolinska etika za inženjere i menadžere,, Sistemska analiza za okolinska istraživanja, Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru 2011.
3. Competencies for ESD, UNECE Ministers of the Environment, Brussels, 2008
4. Agenda 21, The United Nation Programme for Action from Rio, United Nations, 2002unting for
5. Sustainable Development Performance, Jan Bebbington, School of Management University of St Andrews, London 2006
6. Incorporating Sustainability into Accounting Education, James Hazelton and Matthew Haigh, 4th Global Conference on Environmental Justice and Global Citizenship, Oxford, UK, 2005
7. EDUCATING FOR SUSTAINABLE CONSUMPTION, Paolo Soprano Ministry for the Environment, Land and Sea of Italy, Paris, OECD Conference Centre, 2008.

АНАЛИЗА НА АСЕРТИВНОСТА НА РАБОТНИОТ ПЕРСОНАЛ И НЕГОВА ИМПЛИКАЦИЈА ВО ЗАДОВОЛСТВОТО НА КЛИЕНТИТЕ

Виш пред. д-р. Васил Стамболиски
БАС – Бизнес Академија Смилевски, Скопје, Македонија,
vstamboliski@yahoo.com

АПСТРАКТ

Авторот на овој труд имаше за цел да направи анализа на нивото на асертивност на административниот кадар во сервисниот оддел на еден од поголемите сервисни центри за возила во Република Македонија. Имајќи го во предвид асертивниот начин на однесување на сервисниот персонал кој е во секојдневен контакт со клиентите, авторот претпоставува дека со негова анализа ќе се постигне позитивен ефект на задоволството на клиентите кое треба да придонесе кон зголемување на продуктивноста на сервисниот центар и неговата сервисна мрежа кои се цели на истражувањето. По консултацијата со домашната и светска литература од областа на асертивноста, и искористениот прашалник за нејзиното мерење, презентирани се добиените резултати кои покажуваат дека нивото на асертивност е во завидни граници. На крајот по завршените презентации на работниот персонал дадени се резултати од импликациите од асертивноста на зголеменото задоволство на клиентите по завршена сервисна услуга.

Клучни зборови: Сервис, Асертивност, Задоволство, Клиенти.

ANALYSIS OF THE ASSERTIVENESS OF THE WORKING PERSONNEL AND ITS IMPLICATION IN CUSTOMER SATISFACTION

Sen. lect. Vasil STAMBOLISKI Ph.D.

BAS – Business Academy Smilevski, Skopje, Macedonia,
vstamboliski@yahoo.com

УДК/UDC: 005.32:331.101.32]:303.72:658.89(497.7)

ABSTRACT

The author of this paper aimed to analyze the level of assertiveness of the administrative staff in the service department of one of the major vehicle service centers in the Republic of Macedonia. Having in mind the assertive behavior of the service personnel who is in daily contact with the clients, the author assumes that his analysis will have a positive effect on the customer satisfaction that should contribute to increasing the productivity of the service center and its service network which are the goals of the research. After consulting with domestic and world literature in the field of assertiveness, and the used questionnaire for its measurement, the results are presented which show that the level of assertiveness is within the boundaries of the boundaries. Finally, after the presentations of the working personnel, results from the implications of the assertiveness of the increased customer satisfaction were presented after the completed service.

Keywords: Service, Assertiveness, Satisfaction, Customers.

1. ВОВЕД

Може да се препознаат четири типа на интеракција и однесување со другите:
АГРЕСИВНО, ПАСИВНО, ПАСИВНО – АГРЕСИВНО И АСЕРТИВНО

ШТО Е АСЕРТИВНОСТ?

- to assert, v (глагол) = изјавува, изнесува (мислење), брани,...
- assertive, adj (придавка) = упорен, самосвесен, самонадежен,...

Дефиниција (Lange & Jakubowski, 1976): "Изразување на мисли, чувства и уверувања на директен, искрен (поштен) и социјално адекватен начин, со уважување на правата на другите луѓе.

АСЕРТИВНОСТ: (1)

- Вклучува почитување, но не и убедување да другата личност има поголема вредност и поголеми права, затоа што е во улога на моќ, е поинтересна, поучена, е од друг пол, националност или раса.
- Асертивната порака ја изразува, опишува личноста и изречена е без доминирање, понижување и деградација на другиот.
- Асертивната вклучува спопочитување кое е еднакво на почитувањето на правата и вредностите на другата личност. Значи, асертивната личност завзема егзистенционална позиција: Јас сум вредна личност, Ти си вредна личност.
- Асертивната личност во комуникација ги почитува мислењата и ставовите на другите, но тоа НЕ ЗНАЧИ дека се сложува со нив.
- Асертивното однесување е вид на самопотврдно однесување, односно личноста на тој начин ги чува своите граници и своето достоинство во ситуации кога постои реална опасност да биде изманипулирана, злоупотребена или искористена.

КАКО ТОА ИЗГЛЕДА?

1. Асертивната личност, искрено, отворено и љубезно ќе го замоли келнерот да и донесе нова пица, само со кратко објаснување дека истата е препечена.
2. Отворено ќе им рече на пријателите со кои излегува секој Петок, дека овој Петок ќе излегува со друго друштво.
3. Без завиткување ќе му каже на пријателот дека не може да му позајми одредена сума на пари, само со кратко објаснување дека парите ги планира за нешто друго.
4. На некој состанок јасно ќе ги истакне своите политички, верски или некои други убедувања, без оглед на фактот дека најголемиот број на присутни мисли за тие проблеми на сосема различен начин.

(а) ЛИЧНОСТ СО АГРЕСИВЕН СТИЛ НА КОМУНИКАЦИЈА

Слободно ги изразува мислите, чувствата и уверувањата, но на начин кој често не е искрен, неадекватен и секогаш ги загрозува правата на другата личност. Цел на агесијата е воглавно, воспоставување на контрола над ситуацијата и луѓето, демонстрација на моќ, доминација и постигање на победа над другата личност.

Агресивната личност:

- бара и наредува
- оптужува и ги обвинува другите
- не ги признава своите грешки
- насочен е на личноста, а не на нејзиното однесување
- не ислушува и прекинува
- гласно зборува
- агресивно гестикулира
- гледа во соговорникот

Комуниколошката порака на агресивното однесување е: „Вака мислам јас – глупав си ако мислиш поинаку“, „Ова јас го сакам – тоа што ти сакаш, не е битно“, „Вака јас се чувствувам – твоите чувства не се важни“.

(б) ЛИЧНОСТ СО ПАСИВЕН СТИЛ НА КОМУНИКАЦИЈА

Пасивната личност ги нарушува своите права и вредности, не ги почитува своите потреби и желби, не поставува граници во односот со другите луѓе, во комуникацијата е несигурна и анксиозна, често не е во состојба да превземе одговорност за своите постапки. Нејзина цел е да се задоволи другата личност и по секоја цена да се избегне конфликт.

Пасивната личност:

- избегнува расправа
- воглавно молчи или зборува многу, а не кажува ништо
- не го изразува своето мислење
- брзо ја признава својата грешка и често се извинува
- зборува тивко
- поголемиот дел од времето не гледа во очи
- се смее и стално клима со главата

Комуниколошката порака на пасивното однесување е: „Не земај ме во предвид, ти си поважен од мене“, „Моите чувства не се важни, туку само твоите“, „Тоа што јас го мислам не е битно – Ти си единствено вреден за слушање“, „Јас сум никој – Ти си супериорен“.

(в) ЛИЧНОСТ СО ПАСИВНО-АГРЕСИВЕН СТИЛ НА КОМУНИКАЦИЈА

- има саркастични, иронични примедби
- ретко го изнесува своето мислење јавно
- често е „генерал по завршена битка”
- секогаш е “жртва” (Нормално, секогаш морам јас...)
- не ги покажува правите чувства
- ги обвинува другите за своите фрустрации
- дава саркастични коментари
- користи, лаги, превари и трачеви
- игнорирање, повлекување
- има надворешна насмевка, а лошо се чувствува од внатре.

Пропушта да го исполни договорот со другите низ изговори: дека заборавил, бил спречен или слично и не прифаќа лична одговорност поради тоа.

(г) ЛИЧНОСТ СО АСЕРТИВЕН СТИЛ НА КОМУНИКАЦИЈА

- Знае активно да слуша!!!
- Ги почитува другите, а тоа го бара и за себе.
- Зборува јасно, коректно и директно – не заобиколува.
- Го критикува однесувањето, со уважување на личноста.
- Знае да ги пофали другите.
- Превзема одговорност.
- Подготвен/а е да се извини.
- Ги искажува своите очекувања и чувства.
- Знае да ја толерира непријатноста.
- Гледа во очи и изразува чувства.
- Гласот му е прилагоден на ситуацијата.

АСЕРТИВНИТЕ ЛУЃЕ

- почесто од другите го добиваат она што го сакаат
- се почитуваат самите себе и својата енергија
- знаат да се контролираат
- знаат како да го санираат стресот
- веруваат во можноста за разрешување на конфликтот и се снаоѓаат во истиот
- се плашат да го искажат своето несложување
- имаат повеќе доверба во себе и во другите
- развиваат поголем степен на одговорност, дури и во тешки ситуации
- овозможуваат да ја поделиме победата
- ја де-ескалираат ситуацијата
- отворени се за нови решенија
- се повикуваат на меѓусебно почитување, дури и во конфликт

ПАСИВНОСТ: ги ставаме туѓите потреби и желби пред нашите;

АГРЕСИВНОСТ: ги ставаме личните потреби и желби пред туѓите;

АСЕРТИВНОСТ: воспоставуваме рамнотежа;



Слика 1. Воспоставување на рамнотежа (2)

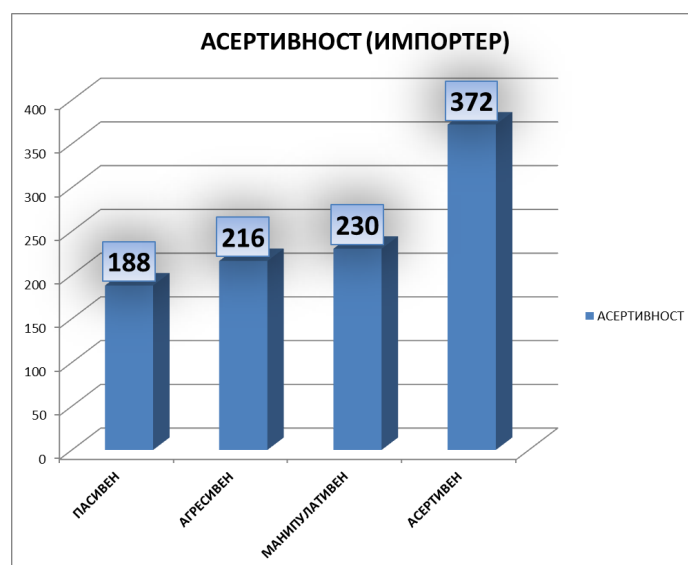
Животна позиција на асертивната личност – Јас вредам - Ти вредиш
Животна позиција на агресивната личност – Јас вредам – Ти не вредиш
Животна позиција на пасивната личност – Јас не вредам – Ти вредиш

2. ТЕКОВНА СИТУАЦИЈА И ИСТРАЖУВАЊЕ

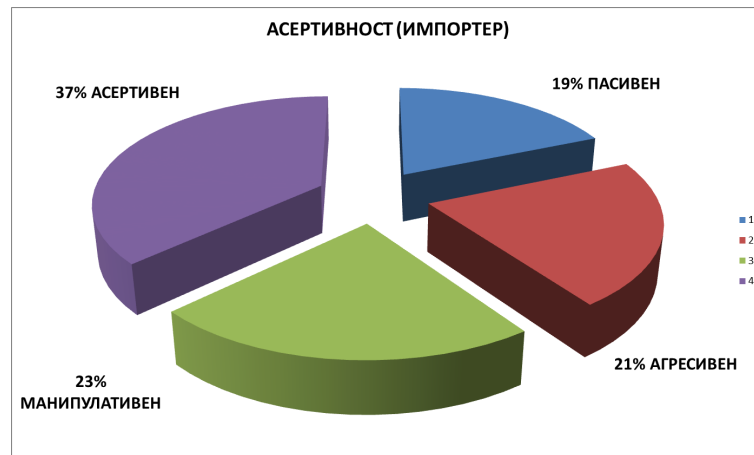
2.1 Самопроценка на асертивноста на работниот персонал

Анализата на работниот кадар за нивото на нивната асертивност е вршена според прашалниците за самопроценка на асертивноста (3), при што се направени испитувања на две групи на вработени и тоа: на вработени во импортерскиот центар кој е цел на истражувањето и вработени во секторот за пост-продажба и сервис од дилерската мрежа која во моментот на истражувањето ја имаше импортерскиот центар, при што земени се во предвид вработени од сите работни единици и од различни работни места: администрација (раководители/менаџери), механичари, електричари, лимаро-фарбари, а споменатото истражување е извршено на 32 вработени од импортерот и 15 вработени од пост-продажната мрежа, а резултатите следат на наредните слики.

(А) Проценка на нивото на асертивност на работниот кадар во импортерскиот центар:

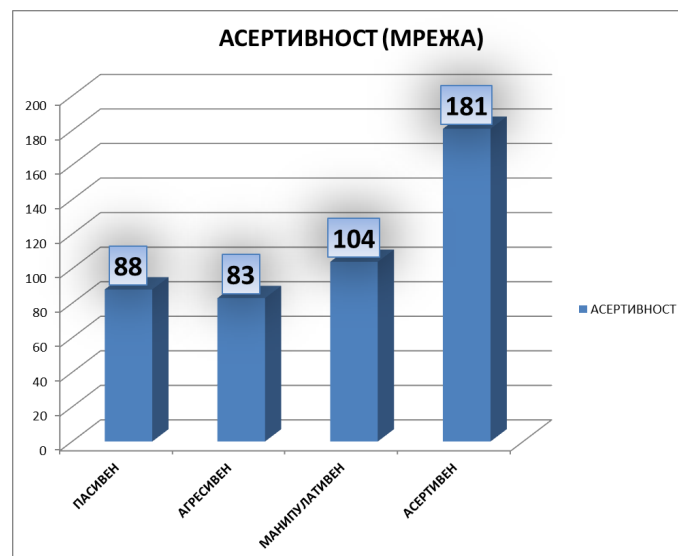


Слика 2: Проценка на асертивноста (Импортер)

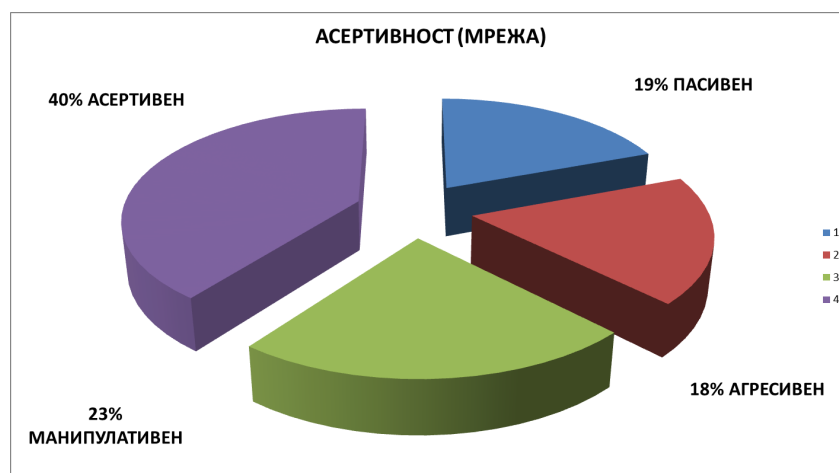


Слика 3: Процентуална застапеност на типовите на однесување (Импортер)

(Б) Проценка на нивото на асертивност на работниот кадар во пост-продажната мрежа на импортерскиот центар:



Слика 4: Проценка на асертивноста (Мрежа)



Слика 5: Процентуална застапеност на типовите на однесување (Мрежа)

3. ИМПЛИКАЦИИ

Со спроведеното истражување на Асертивноста се гледа дека најголемиот дел од истите имаат Асертивно однесување, иако и останатите начини на однесување се застапени во значителна мерка, па по направената обука и акцентирањето на Асертивноста како значаен елемент во однесувањето со клиентите резултатите од нивното задоволство по завршената сервисна услуга се видливи.

Анкетата за задоволство на клиентите (4) е направена преку сандачиња за задоволство на клиентите по завршена сервисна услуга, кои се поставени на самата рецепција и на местото за чекање, каде на сандачињата пишува **”Ваше мислење за подобра услуга”**, а се одговара на (типизиран) прашалник (3). Со наведените прашалници истражувањето е отпочнато во две сервисни точки на импортерскиот центар од 2013 година, а резултатите по одговорено прашање се дадени во наредната табела.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2016	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
2016	8,9	9,4	9,4	10,0	9,4	8,9	8,9	8,5	8,3	8,9	8,9
2015	9,7	9,6	8,6	9,2	9,6	9,7	9,3	8,9	9,0	9,6	9,5
2014	9,5	9,7	8,9	8,7	9,2	9,7	9,7	9,0	9,3	9,4	9,7
2013	10,0	10,0	10,0	10,0	9,1	10,0	10,0	10,0	9,5	10,0	10,0
2013	9,5	9,5	7,8	8,3	8,8	8,4	6,3	8,0	8,4	8,2	8,3
ПРОСЕК:	9,6	9,7	9,1	9,4	9,3	9,4	9,0	9,1	9,1	9,3	9,4

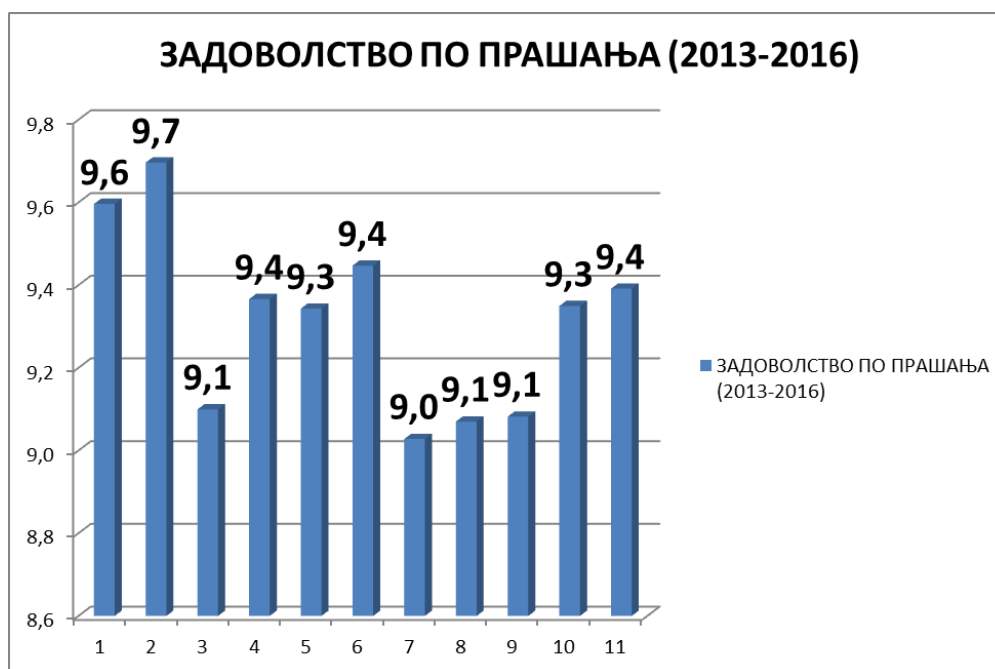
Табела 1: PSCC анализа низ анкетни ливчиња (2013-2016)

- Од посочената табела се гледа дека клиентите по завршената сервисна услуга најмалку се задоволни од:

Дали возилото беше готово во договорениот термин? **9,0**

- Додека пак највеќе се задоволни од:

Дали Ви одделија доволно време, за да разберат од што имате потреба? **9,7**



Слика 6: PSCC анализа по прашања (2013-2016)



Слика 7: PSCC анализа со анкетни ливчиња по години (2013-2016)

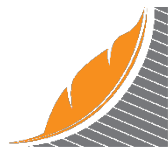
4. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Од сето претходно споменато и по направеното истражување на нивото на Асертивност на работниот персонал, може да се заклучи да компаниите кои полагаат внимание и ја негуваат Асертивноста ќе добијат позитивен ефект во задоволството на клиентите по дадената услуга и тоа за било каков вид на услуга да се работи. Компанијата (Импортерскиот центар) кој прв го имплементира овој начин на комуницирање со клиентите ќе биде во конкурентска предност пред останатите сервиси, со што би се зголемило задоволството на клиентите во поглед на оваа услуга, а воедно би се зголемил и бројот на влезови во сервисниот центар, а со самота тоа и продуктивноста на работниот персонал.

Резултатите од задоволството на клиентите дадени по години, ги покажуваат резултатите кои водат кон зголемена профитабилност на компанијата, поврзана со зголемената конкурентност над останатите импортерски центри.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Tovilovic S.& Krstic S., Asertiven Trening, 2010,
2. Tijana Madic „Kuminikologija“, 2006,
3. В. Стамболиски, Градење на ефективни тимови како предуслов за зголемување на квалитетот на дадената услуга и зголемена продуктивност, Докторска дисертација, Машински факултет Скопје, 2017,
4. Стамболиски В.: Имплементација на пост-сервисен контакт во автомобилски центар за возила, VIII Интернационална Научна Конференција „Знаење без граници“ Institut of Konowledge Management – Скопје, 07-09.04.2016, Банско, Бугарија. ISSN 1857-92 – KNOWLEDGE Internatoinal Journal, 12.2 pp. 1-416



СЕКЦИЈА

3

ИНОВАЦИИ И РАЗВОЈ НА ОРГАНИЗАЦИСКО
НИВО

SECTION 3

INNOVATION AND DEVELOPMENT AT THE
ORGANIZATIONAL LEVEL

/

ORGANIZACIONE I UPRAVLJAČKE OSNOVE ZA POBOLJŠANJE EFEKATA PRIMENE NORMATIVNIH AKATA ORGANIZACIJE

D-r Slobodan Čamilović, prof. emeritus, Beograd, Srbija
slobodan.camilovic@gmail.com

УДК/UDC: 334.72:340.130.568(497.11)

ABSTRACT

Donošenje i primena normativnih akata organizacije tradicionalno se smatra prevashodno njenom pravnom delatnošću. Ostalim dimenzijama opštih pravnih akata ne poklanja se dovoljno pažnje, kako u praksi, tako i u teoriji. Posebno je zanemarena njihova upravljačka dimenzija, uprkos činjenici da oni u suštini predstavljaju veoma značajno sredstvo za ostvarivanje poslovnih i razvojnih ciljeva organizacije. Iz tog razloga pri izradi i sprovođenju ovih pravnih akata moraju se imati u vidu i njihove upravljačke komponente. To se obezbeđuje kroz uspostavljanje odgovarajuće veze njihovih odredbi sa ciljevima i zadacima organizacije, obavljanje odgovarajućeg monitoringa u procesu primene opštih akata, permanentno valorizovanje ostvarenih rezultata i povremeno preispitivanje njihove funkcionalnosti.

Ključne reči: normativni akt, organizacija, upravljanje, ciljevi, funkcionalnost.

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL BASES FOR IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATION'S NORMATIVE ACTS APPLICATION EFFECTS

Prof. emeritus. Slobodan Ćamilović, Ph.D., Belgrade, Serbia
slobodan.camilovic@gmail.com

ABSTRACT

Issuing and implementation of an organization's normative acts has traditionally been considered primarily as the organization's legal scope. Other dimensions of general legal acts have not been considered enough, neither in practice nor in theory. Their managerial dimension is particularly neglected despite the fact that they basically represent a very important means for achieving of organization's business and development goals. Due to this, managerial components of these legal acts must also be kept in mind during their issuing and implementation. This is provided by establishing adequate links between their provisions and the organization's goals and aims, by performing appropriate monitoring in the process of general acts' implementation, by permanent valorization of the achieved results, and by occasional reevaluation of their functionality.

Keywords: normative act, organization, management, goals, functionality.

Uvod

Pravna dimenzija normativnog uređivanja funkcionisanja organizacije još uvek je dominirajuća, kako u stručnoj literaturi, tako i u praksi država sa prostora bivše Jugoslavije. Time se i dalje ova aktivnost svodi na nastavak tradicionalnog pristupa izradi opštih pravnih akata, koji ih stavlja prevashodno u funkciju sprovođenja odgovarajućih zakonskih odredbi. Na taj se način u najvećoj meri obezbeđuje ostvarivanje društvenog interesa, koji je ugrađen u odredbe zakona i podzakonskih propisa. Poseban interes, koji organizacija treba da ostvari u datim zakonskim okvirima, često nije u dovoljnoj meri ugrađen u normativni sistem organizacije. Iz tog razloga u mnogim opštim aktima organizacije, koji predstavljaju oblik autonomnog prava organizacije (Mitrović, D., 2017), izostalo je detaljnije ugrađivanje upravljačke i organizacione komponente, bez obzira na činjenicu što su, po svom domašaju i sadržaju, ti pravni akti multifunkcionalni i što velikim delom utiču na obavljanje poslovnih i upravljačkih procesa u organizaciji.

Iako su po svojoj formi prevashodno pravni akti, mnogi od njih su istovremeno i sredstvo za ostvarivanje društvenih i organizacionih ciljeva.⁵² Iz tog razloga neophodno je menjati pristup izradi opštih akata, obezbediti efikasan monitoring i vrednovati ostvarene efekte, tim pre što su uslovi poslovanja sve složeniji i donose niz novih rizika, kao posledice ubrzanog ekonomskog razvoja zasnovanog na promenama sadržaja društvenih odnosa i primene novih tehnologija rada i upravljanja poslovanjem organizacije.

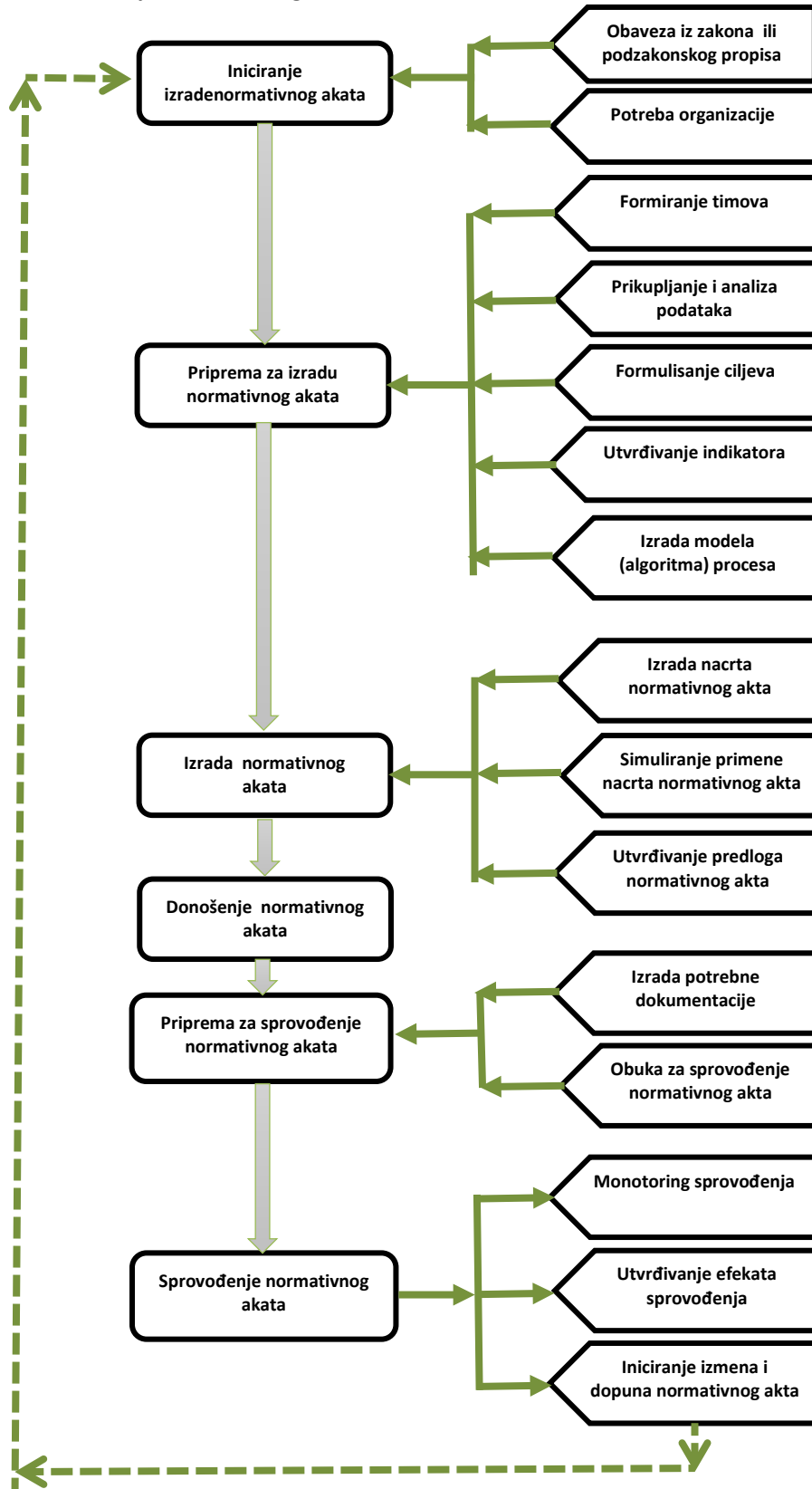
Osnovna funkcija normativnih akata organizacije treba da bude ostvarivanje određenih rezultata, kako elemenata ciljeva organizacije. Iz tog razloga, pored dominirajuće pravne dimenzije, posebnu pažnju treba pokloniti i njihovoj organizacionoj dimenziji, koja se u osnovi svodi na upravljanje procesom izrade tih akata da bi se njihovim odredbama obezbedile sve neophodne pretpostavke za efikasno i efektivno ostvarivanje ciljeva organizacije. To se može ostvariti samo timskim radom na pripremi njihovog teksta, koji treba da obezbedi ugrađivanje svih potrebnih komponenti u taj akt, jer se samo na taj način može obezbediti ostvarivanje željenih rezultata organizacije.

⁵²Prvenstveno statut organizacije, pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova, pravilnik o zaštiti na radu, pravilnik o platama

Proces donošenja opšteg pravnog akta

Nakon pokretanja procesa izrade normativnog akta, potrebno je obaviti niz aktivnosti (Slika 1), da bi se njegovom primenom ostvarili željeni rezultati, kao elementi različitih ciljeva organizacije (Slika 2).

Tabela 1. Proces donošenja normativnog akta



Pokretanje procesa izrade normativnog akta se vrši najčešće iz dva razloga: (a) radi izvršavanja obaveza utvrđenih propisom države (zakonom ili podzakonskim aktom) ili (b) radi zadovoljenja određenih potreba organizacije. Kada donosi ili menja normativni akt, zbog primene određenog propisa, organizacija po pravilu teži da formuliše njegove odredbe tako da se njihovom primenom istovremeno zadovoljavaju i određene potrebe organizacije. Te potrebe se u osnovi svode na ostvarivanje određenih rezultata, kao elementa specifičnih ciljeva organizacije.

Ključna faza u ovom procesu, koja treba da predstavlja i informacionu osnovu za formulisanje odredbi normativnog akta, je **priprema za njegovu izradu**. U ovoj fazi rada potrebno je uraditi snimak i analizu stanja vezanu za predmet normativnog akta, izvršiti vrednovanje ostvarenih efekata u primeni dosadašnjih normativnih akata koji su uređivali tu materiju, evidentirati i analizirati probleme koji se javljali u primeni tih akata, utvrditi njihove uzroke i negativne posledice i sl. Obavljanje navedenih aktivnosti je u funkciji obezbeđenja većeg stepena izvesnosti u ostvarivanju poslovnih ciljeva organizacije, čemu, pored ostalog, treba da doprinese i sprovođenje odredbi normativnog akta.

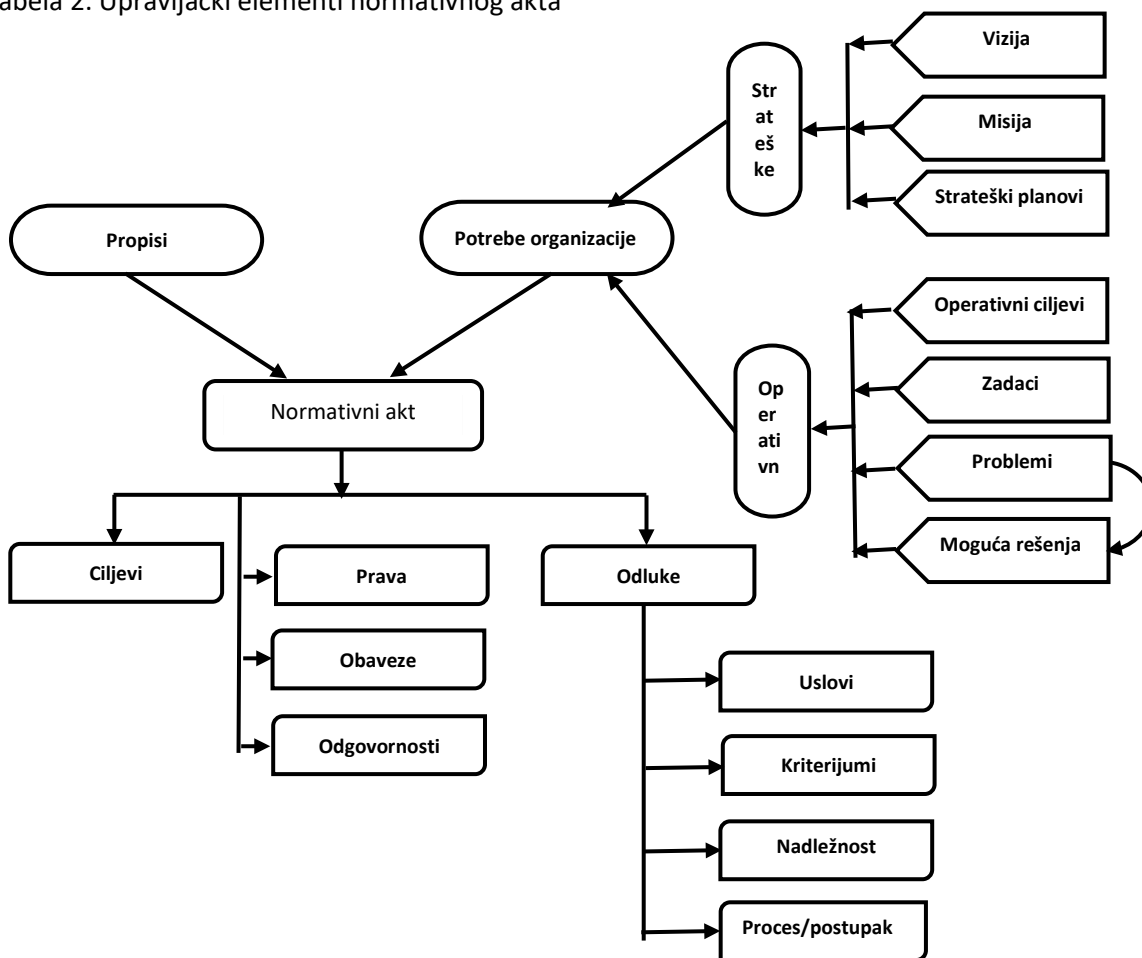
Drugi značajan segment, koji je direktno vezan za upravljačku funkciju normativnog akta, je utvrđivanje ciljeva, koje treba ostvariti sprovođenjem njegovih odredbi. Deo stratejskih ciljeva izveden je iz misije i vizije organizacije i najčešće se formulisan u njenim strateškim planovima (Slika 2). Pored ovih opštih ciljeva, čijoj realizaciji u većoj ili manjoj meri treba da doprinese normativni akt, potrebno je utvrditi i posebne ciljeve koji se direktno ostvaruju sprovođenjem njegovih odredbi. Ti ciljevi su najčešće vezani za predmet uređivanja normativnog akta, tj. područje funkcionisanja organizacije koje se njegovim odredbama reguliše. Da bi se obezbedio potreban monitoring i evaluacija u ostvarivanju definisanih ciljeva neophodno je da se za svaki od ciljeva utvrde odgovarajući indikatori (www.oecd-ilibrary.org/economics/regulatory-management..., www.oecd.org/regreform/indicators...; www.klipfolio.com/.../what-is-a-key-performance-indicator..) i to po principu SMARTI (Specific, Measurable, Available, Relevant, Time-bound, Independent) (<https://www.klipfolio.com/.../what-is-a-key-performance-indicator..>). Za svaki indikator treba precizirati i izvor provere, tj. dokument u kome se nalazi informacija o promeni stanja.

Pored indikatora tokom pripreme za izradu normativnog akta treba definisati i uslove i kriterijume za donošenje određenih odluka i principe čijom se primenom one donose, detaljno urediti tok procesa odlučivanja - posebno rokove za obavljanje određenih aktivnosti i nadležnost za predlaganje odluka, njihovo donošenje i sprovođenje. Sve te elemente treba ugraditi u globalan model procesa, koji se kasnije detaljnije razrađuje (a) formulisanjem odredbi normativnog akta i (b) izradom odgovarajuće dokumentacije u okviru sistema upravljanja kvalitetom. Normativni akt i dokumentacija sistema upravljanja kvalitetom moraju da budu kompatibilni, tj. da predstavljaju elemente jedinstvene celine.

U **fazi izrade normativnog akta** (nacrta i predloga), koja se u osnovi svodi na pravnu formulaciju njegovih odredbi⁵³, posebno značajnu aktivnost predstavlja simulacija njegovih odredbi. Tom aktivnošću se vrši prethodna provera da li su ključni elementi za donošenje odluka (uslovi, kriterijumi i postupak) adekvatno formulisani, radi uspešne realizacije ciljeva organizacije primenom njegovih odredbi.

⁵³Za izradu normativnog akta organizacija, pored radova iz oblasti nomotiehnike, mogu se koristiti i sledeća metodološka uputstva: Jedinstvena pravila za izradu pravnih propisa u institucijama Bosne i Hercegovine ("Službeni glasnik BiH", br. 11/2005, 58/2014 i 60/2014); Pravno-tehnička pravila za izradu propisa Crne Gore ("Službeni list CG", br. 2/2010); Jedinstvena metodološko-nomotehnička pravila za izradu akata koje donosi Hrvatski sabor ("Narodne novine RH", br. 74/2015); (2018) Nomotehničke smernice, Služba Vlade Republike Slovenije za zakonodajo, Ljubljana; Jedinstvena metodološka pravila za izradu propisa Republike Srbije ("Službeni glasnik RS", br. 21/2010).

Tabela 2. Upravljački elementi normativnog akta



Da bi se obezbedilo efektivno i ekonomično ostvarivanje ciljeva organizacije potrebno je da se prilikom formulacije odredbi normativnog akta primene sledeći principi:

- Ciljna usmerenost – normativni akti organizacije treba da budu u funkciji realizacije unapred određenih ciljeva;
- Analitičnosti u pristupu koncipiranju – izrada normativnih akata treba da bude zasnovana na objektivnim činjenicama, tj. analizi stanja i projekciji promena;
- Sistematičnosti – postupnost i sveobuhvatnost u prikupljanju, obradi i korišćenju svih relevantnih informacija, neophodnih za kreiranje određenih normativnih rešenja. Logičkim rašljanjivanjem određene pojave ili procesa prikupiti sve potrebne informacije radi projektovanja optimalnih rešenja;
- Funkcionalnost – odredbe normativnih akata treba formulirati tako da se obezbedi lako ostvarivanje željenih rezultata;
- Efikasnost – sa što manjim ulaganjima ostvariti što veći rezultat i to u procesu kreiranja normativnih rešenja i u njihovoj implementaciji – raditi stvari na pravi način;
- Efektivnost – ostvariti ciljeve sa raspoloživim resursima, tj. raditi prave stvari;
- Ekonomičnost – sa što manje resursa ostvariti željeni rezultat;
- Pravovremenost – normirati na vreme, tj. prema rokovima utvrđenim propisima i tekućim i budućim potrebama organizacije. Uvek biti proaktivan;
- Fleksibilnost – obezbediti brzu i laku prilagodljivost odredbi normativnog akta zahtevima okruženja i potrebama organizacije. Monotoring sprovođenja normativnog akta i utvrđivanje efekata tog sprovođenja treba da budu ključni impulsi za njegove izmene i dopune radi uspešnije ostvarivanja ciljeva organizacije;
- Otvorenost – otvorenost prema okruženju organizacije, inovacijama i poboljšanjima;

- Dinamičnost – Veliki broj normativnih akata je pod uticajem okruženja, koje često zahteva prilagođavanje njihovih odredbi sa izmenama u propisima. Sa aspekta njihove upravljačke funkcije ključni razlog za izmene i dopune treba da bude stvaranje organizacionih i drugih uslova za ostvarivanje poslovnih i razvojnih ciljeva organizacije (S. Čamilović, 2018).

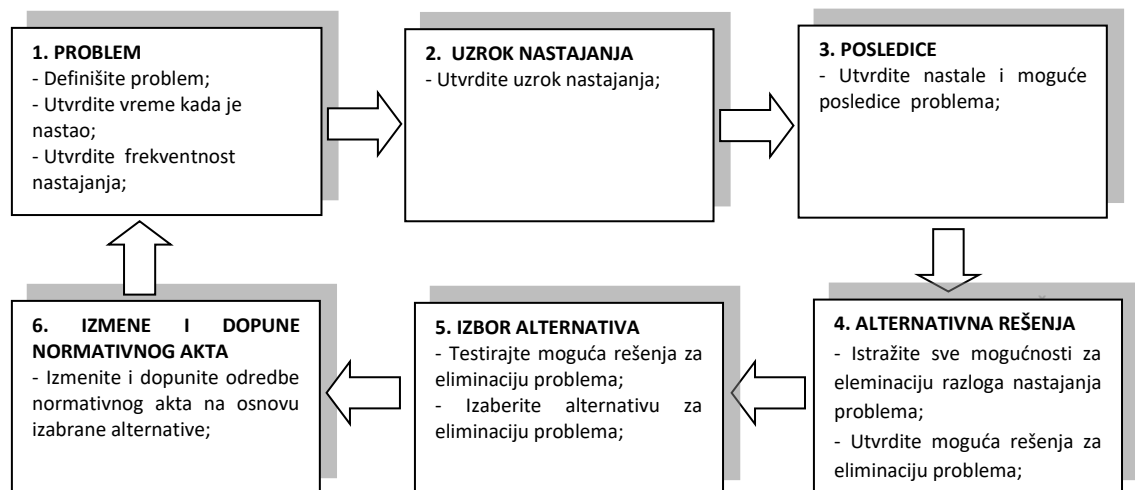
Donošenje normativnog akta se u osnovi svodi na usvajanje predloga tog akta, koji je sačinjen na način kako je to predviđeno prethodnim fazama tog procesa, od strane nadležnog organa upravljanja. Ako je propisom utvrđen rok u kome treba doneti normativni akt, onda je veoma važno da se on usvoji u tom roku, da ne bi organizacija imala određene sankcije. U skladu sa odredbama propisa na osnovu koga je donet normativni akt, odnosno odredbama statuta organizacije, njegovim završenim odredbama precizira se datum kada on stupa na snagu, odnosno od kada se primenjuje.

Pri kraju procesa donošenja normativnog akta, a najkasnije pre početka njegove primene neophodno je da se obavi niz aktivnosti radi **pripreme za njegovo efektivno sprovođenje**. U te aktivnosti svrstavamo detaljnu razradu obavljanja svake radne operacije u okviru odgovarajućeg procesa i izradu odgovarajućih modela ulazne, procesne i izlazne dokumentacije, kojase koristi ili nastaje u procesu primene normativnog akta. Veliki deo tih dokumenta je sastavni deo procedura iz sistema upravljanja kvalitetom, koje su povezane sa odredbama normativnog akta i u funkciji su njegove efikasnije primene (ISO 9001:2018)

Pored izrade navedene dokumentacije, koja je po svojoj svrsi i sadržajuprevashodno tehnološke prirode (sadrži objašnjenja **kako** nešto uraditi i **šta** je rezultat te radnje), često je potrebno da se u ovoj fazi procesa normativnog uređivanja obave i odgovarajuće obrazovne aktivnosti. One se najčešće svode na edukaciju ili detaljnije informisanje svih subjekata koji učestvuju u procesu primene odredbi normativnog akta, o tome kako treba obaviti određenu aktivnost.

Sprovođenjem odredbi normativnog akta obavljaju se od strane nadležnih subjekata odgovarajuće aktivnosti, kojima se, direktno ili indirektno, realizuju utvrđeni ciljevi organizacije. Pošto je ostvarivanje određenih rezultata ključni zadatak normativnog akta neophodno je da se, pored direktnog sprovođenja odredbi normativnog akta, uporedo obavljaju i odgovarajuće upravljačke aktivnosti. One se svode na **monitoring procesa** koji su uređeni normativnim aktom radi efektivne primene njegovih odredbi i uočavanja eventualnih problema koji se javljaju u praksi. Ti problem mogu nastati iz različitih objektivnih i subjektivnih razloga. U objektivne najčešće svrstavamo neadekvatno normiranje određenih pitanja (prava, obaveza i odgovornosti, uslova i kriterijuma za odlučivanje, procesa donošenja odluka i sl.), dok u subjektivne ubrajamo propuste u primeni pojedinih odredbi normativnog akta, zbog nedovoljno znanja, ostvarivanja ličnih interesa nosioca određene aktivnosti i sl. Funkcija monitoringa je da obezbedi doslednu primenu odredbi normativnog akta, uoči probleme koji nastaju u primeni određenih odredbi, utvrdi razloge njihovog nastajanja i neželjene posledice, kreira rešenja za njihovo otklanjanje i ugradi ih u odredbe normativnog akta donošenjem njegovih izmena i dopuna (Slika 3.).

Slika 3. Rešavanje uočenih problema



Utvrđivanje efekata sprovođenja normativnog akta vrši se na osnovu odabranih indikatora, koji su u funkciji utvrđivanja da li se i u kojoj meri ostvaruju definisani ciljevi. Ako su izostali željeni efekti onda treba posebno istražiti uzroke za takvo stanje. Na osnovu tog istraživanja često nastaju potrebe za promenom određenih elemenata normativnog akta, tako da u ovom slučaju primena principa fleksibilnosti i dinamičnosti dolazi do punog izražaja, što je istovremeno razvojna karakteristika procesa normativnog uređivanja.

Da bi se obezbedilo valjano obavljanje monitoringa i permanentno utvrđivanje efekata sprovođenja normativnog akta potrebno je da se i način odvijanja ovih procesa propiše odgovarajućom dokumentacijom, koja je najčešće segment sistema upravljanja kvalitetom.

Zaključak

Tradicionalni pristup izradi normativnih akata, koji je dominirajući, kako u teoriji, tako i u praksi većine organizacija, nedovoljno uključuje njihovu upravljačku komponentu, koja je ključna za ostvarivanje željenih organizacionih i poslovnih efekata. Da bi se obezbedila veća funkcionalnost tih pravnih akata u ostvarivanju ciljeva i zadataka organizacije, neophodno je korenito izmeniti pristup njihovoj izradi, koji treba da se zasniva na novoj poslovnoj filozofiji organizacije kada je u pitanju uređivanje organizacije, prvenstveno poslovnih procesa. Jedna od pretpostavki za to je i timski rad na pripremi njihovog teksta, koji treba da obezbedi ugrađivanje svih potrebnih komponenti u taj akt.

Proces izrade normativnih akata treba obavezno da uključi i obavljanje određenih aktivnosti, koje su do sada izostale. U najznačajnije od njih spadaju: analiza stanja, utvrđivanje ciljeva koji treba da se ostvare primenom određenog normativnog akta, utvrđivanje indikatora kao pokazatelja u kojoj se meri ostvaruju ti ciljevi, uspostavljanje permanentnog monitoringa u procesu sprovođenja normativnog akta i na toj osnovi valorizacije ostvarenih rezultata.

Zbog multifunkcionalnosti većine opštih pravnih akata organizacije, koji ostvaruju veoma značajan uticaj na njeno funkcionisanje, neophodno je da se u njihove odredbe ugradiju i sve dimenzije, posebno organizaciona i upravljačka.

Literatura i izvori:

1. Ćamilović, S. (2018) Dokumenta sistema kvaliteta i opšta pravna akta organizacije, GLOBALISATION CHALLENGES AND SOCIAL-ECONOMIC ENVIRONMENT OF THE EU, International Scientific Conference, Novo mesto.
2. ISO 9001:2015
3. ISO 9004:2015
4. Mitrović D. (2017), Osnovi prava, Univerzitet Singidunum, Beograd;
5. <https://www.klipfolio.com/.../what-is-a-key-performance-indicator..>
6. <https://www.oecd-ilibrary.org/economics/regulatory-management...>
7. <https://www.oecd.org/regreform/indicators...>

SPACE-МАТРИЦАТА: МОДЕЛ ЗА ОЦЕНКА НА СТРАТЕГИЧЕСКА ПОЗИЦИЈА И ИЗРАБОТВАНЕ НА ГЛОБАЛНА СТРАТЕГИЈА

Д-р Мария Стоева

Европeйско висше училище по икономика и мениџмънт
stoeva@ehsem.org

УДК/UDC: 005.21:005.343]:512.643

РЕЗЮМЕ

Една от големите заблуди на стратегическото планиране е, че стратегическото мислење априори се асоциира со количествените методи. Мениџърските екипи следва да правят разлика меѓу стратегическо мислење и стратегическо планирање. Стратегическото мислење налага способност да се разбира конкурентното поведење како система, во која клиенти, конкуренти, пари, ресурси, непрекјснато си взаимодействат.

На базата на оценката на конкурентните предимства на компанијата по отношение на силите на индустријалниот сектор и стабилноста на средата, во која организацијата работи, моделот на SPACE-матрицата овозможува да се определи стратегиската глобална позиција, во која организацијата да приеме – агресивна, конзервативна, конкурентна или дефанзивна.

SPACE-матрицата може да се използва самостојатно, како за првична оценка на стратегиската позиција на пазарот, така и како основа за дополнителен анализ заедно со други методи за прогнозирање. Една од основните слабости на SPACE-матрицата е, че може да покаже предлози две или три блиски рамностойни стратегии. Определувањето на по-добрата следва да се комбинира со други инструменти на стратегиското планирање.

JEL: C60, L20, M10

Клучови думи: SPACE-матрица, бизнис администрација, вземање на решенија, икономически анализ, количествените методи, корпоративна стратегија, мениџмънт, пазарна позиција, стратегиски мениџмънт, стратегиско планирање, стратегија.

SPACE-MATRIX: A TOOL FOR ASCENDING STRATEGIC POSITION AND DEVELOPING A GLOBAL MARKET STRATEGY

Maria Stoeva, Ph.D.

Европейско висше училище по икономика и мениджмънт
stoeva@ehsem.org

ABSTRACT

One of the great fallacies of strategic planning is that strategic thinking a priori Ass.d with quantitative methods. Managers should differentiate strategic thinking and strategic planning. Strategic thinking requires an ability to understand competitive behavior as a system in which customers, competitors, money, resources interact continuously.

The SPACE-matrix model allows to define the global strategy of the company based on their competitive advantages, on the forces of the industry and on the stability of the organizational environment - aggressive, conservative, competitive or defensive strategy.

SPACE-matrix can be used for the primary assessment of the strategic position of the market and as a basis for further analysis along with other planning methods.

One of the main weaknesses of the SPACE-matrix is that it can show two or three equivalent strategies. For better decision-making managers have to use it together with other strategic planning tools.

JEL: C60, L20, M10

Keywords: SPACE-matrix, business administration, decision-making, Economic analysis, quantitative methods, corporate strategy, management, market position, Strategic management, Strategic planning, strategy

СТРАТЕГИЧЕСКО МИСЛЕНЕ И СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ

Стратегията като понятие съществува още с появяването на живота. Професорът по мениджмънт и учредител и управител на Бостън Консултинг Груп Брус Д. Хендерсън във своя труд от 1989 г. „Произход на стратегията“ [3] цитира руския микробиолог Георгий Францевич Гауз, който през 1934 г. публикува резултатите си от експеримент, доказващ, че ако живеят по един и същи начин, два индивида от различни видове могат да съществуват заедно, но ако са от един и същи вид взаимното им съществуване е невъзможно. Аналогията на бизнеса с природата не е случайна, но за стратегическо планиране като инструмент на бизнес мениджмънта започва да се говори сериозно в средата на 20 век. Създават се различни инструменти на стратегическото планиране [6]. Въвеждат се различни инструменти на стратегическото планиране и все по-голяма става ролята на количествените методи. Плановите налагат своя най-голям принос най-вече в процеса на вземане на решения, а не за самото решение.

Една от големите заблуди на стратегическото планиране е, че количествените методи се асоциират със стратегическото мислене [2]. Не всички клопки по пътя на компаниите могат да бъдат предвидени и прескочени. Често се случва процесът да бъде крайно формализиран, като субектите биват отделени от обектите и не се отчитат спецификите на средата в различните области. Трябва да се прави разлика между стратегическо мислене и стратегическо планиране. Стратегическото мислене налага способност да се разбира конкурентното поведение като система, в която потребители, пари, хора, ресурси, непрекъснато си взаимодействат. То изисква способност да се използва това разбиране, за да се предвиди как даден стратегически ход би повлиял на конкурентното равновесие. Стратегическото мислене е насочено към нова употреба на съществуващи ресурси, докато планирането в стратегически аспект се свързва със способността да се предвижда риска с по-голяма точност и увереност и да се разработват варианти за действие.

SPACE-МАТРИЦАТА КАТО ИНСТРУМЕНТ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ МЕНИДЖМЪНТ

Добре известно е, че мениджърите на малки и средни предприятия, прекалено заети с оперативното управление на организациите си, отделят, за съжаление, недостатъчно време да мислят, анализират и планират бъдещето си. Сложната динамичност на средата ги изправя пред все по-големи трудности в намерението им да осигурят благоприятна, печеливша, стабилна стратегическа позиција на своите компании сред конкурентите. Доброто финансово състояние често е причина мениджърите да не се замислят за стратегическата ориентация на своите организации, в резултат на което пропускат възможностите да се възползват от благоприятната позиција, да диверсифицират дейноста си и в други сектори или да бъдат по-агресивни на сегашния си пазар. Нестабилната ситуација на средата, слабостите на сектора и липсата на конкурентни предимства на даден продукт или услуга с бавен растеж на съответния пазар може да се явят като значителни пречки за организациите, ако пропуснат ключови фактори, засягащи бъдещето на компаниите.

Екипът на американски професор Алан Роу[11] предлага интересен модел за оценка на стратегическата позиција и анализ на действието на организациите, с помощта на външни и вътрешни показатели за ефективност. За разлика от класическия SWOT-анализ, който се базира на силните и слабите страни на организацијата и възможностите и заплахите на външната среда при формулирањето на стратегија, техният модел се фокусира върху вътрешните конкурентни предимства и финансовата сила от една страна и стабилноста на средата и привлекателноста на отрасла от друга. Няколко години по-късно проф. Литиција Райдер и Линет Лоу[10] допълват този модел и му придават по-практичен вид в полза на глобалната стратегија. Препоръките им са ориентирани към придавањето на различна тежест на отделните показатели, което дава по-точна оценка на организациите и тяхната среда. По този начин, с помощта на SPACE-матрицата (Strategic Position and Action Evaluation Matrix) мениджърите можат да скулптурират стратегически анализ на базата на редица фактори, свързани както със самата организација, така и с околната среда. В резултат јасно се очертават силните и слабите страни на средата, което им позволява да направат по-добра преценка на рисковете и по този начин да определјат по-ефективно конкурентните възможности за развитие на организациите си.

SPACE-матрицата се утврђува како приложенуправленски инструмент за определјане на стратегическа позиција на организациите. Разделена е на четири квадранта, како всеки једин от тях покажува определен тип стратегија – агресивна, конзервативна, конкурентна или дефанзивна е нај-подходяща за разглежданата компанија. Тя може да се използва успешно в комбинација и с другите базови инструменти на стратегически менидџмент, како моделите на класически SWOT-анализ, IE-матрицата, BCG-матрицата (Boston Consulting Group), PIMS-стратегијата (Profit Impact of Market Strategy), QSPM-матрицата и др.

ПРОЦЕДУРА ПО ПОСТРОЈАВАЊЕТО НА SPACE-МАТРИЦАТА

SPACE-матрицата е лесен за използване метод, базиращ се на анализа на по два основни вътрешни и външни фактора. Процедурата по постројавањето вклучува следните етапи:

ПЪРВО:

Определя се набор от показатели по четири групи фактори (два вътрешни и два външни), средните стойности на които се нанасят на координатната система, въз основа на което се определја типа стратегија.

Ролята на вътрешните фактори е да се даде информација за вътрешната стратегическа позиција на компанијата.

Вътрешни фактори

11. FS (financial strength) – финансова сила (+OY)

12. CA (competitive advantage) – конкурентно предимство(- ОХ)

Ролята на външните фактори се определя от комплексността на външната среда. От една страна те се отнасят до цялостното състояние на макро средата, а от друга за конкретни и специфични за отрасъла фактори. При анализа на външната среда може да се използва и модела на Майкъл Портьър за Петте конкурентни сили.

Външни фактори

13. IS (industry strength) – привлекателност на отрасъла (+ ОХ)

14. ES (environmental stability) – стабилност на средата (- ОУ)

ВТОРО:

Всеки показател се представя в точно цифрово изражение, като за FS и IS с оценки от 0 (най-непривлекателна) до +6 (най-привлекателна), а за CA и ES с оценки от 0 (най-привлекателна) до -6 (най-непривлекателна). За построяване на матрицата се подготвят предварително въпросници, анализират се финансови и счетоводни резултати, преценя се относителната тежест на всеки отделен показател съобразно неговото значение в контекста на фактора. Много важно е да се анализират всички фактори, особено най-силните и най-слабите във всяка група. Това дава възможност за индивидуален стратегически подход за различните организации съобразно средата, в която те функционират.

Вътрешни фактори, определящи финансовата сила – FS (financial strength)	+ ОУ	?								?	тежест	
Възвращаемост на инвестициите	слаба	0	1	2	3	4	5	6			висока	
Ливъридж	небалансиран	0	1	2	3	4	5	6			балансиран	
Ликвидност	небалансирана	0	1	2	3	4	5	6			балансирана	
Съотношение между изискван към наличен капитал	висок	0	1	2	3	4	5	6			ниско	
Парични потоци	малки	0	1	2	3	4	5	6			големи	
Излизане от пазара	трудно	0	1	2	3	4	5	6			лесно	
Рискове на сектора	много	0	1	2	3	4	5	6			малко	
други		0	1	2	3	4	5	6				
											Общо:	100%

Вътрешни фактори, определящи конкурентните предимства – CA (competitive advantage)	- ОХ	?								?	тежест
Пазарен дял	малък	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6			голям
Качество на продукта/услугата	ниско	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6			високо
Скорост на иновациите в компанията	малка	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6			голяма
Жизнен цикъл на продукта	късен	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6			начален
Цикъл на подмяна на продукта	променлив	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6			фиксиран
Лоялност на потребителите	слаба	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6			висока
Потенциал на конкуренцията	слаб	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6			висок
Вертикална интеграция	слаба	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6			висока

други		0	-1	-2	-3	-4	-5	-6		
									Общо:	100%

Външни фактори, определящи силата, привлекателността на отрасъла – IS (industry strength)	+ ОХ	?							?		тежест
Потенциален растеж	слаб	0	1	2	3	4	5	6		висок	
Потенциална печалба	ниска	0	1	2	3	4	5	6		висока	
Финансова стабилност	ниска	0	1	2	3	4	5	6		висока	
Технологично ноу-хау	просто	0	1	2	3	4	5	6		сложно	
Оползотворяване на ресурсите	неефективно	0	1	2	3	4	5	6		ефективно	
Капиталова интензивност	голяма	0	1	2	3	4	5	6		малка	
Достъп до пазара	лесен	0	1	2	3	4	5	6		труден	
Производителност	ниска	0	1	2	3	4	5	6		висока	
Гъвкавост, адаптивност	малка	0	1	2	3	4	5	6		голяма	
други		0	1	2	3	4	5	6			
									Общо:	100%	

Външни фактори, определящи стабилността на средата – ES (environmental stability)	- ОУ	☹								☺	тежест
Технологични промени	малко	0	-	-	-	-	-	-	-	-	много
Инфлационен темп	нисък	0	-	-	-	-	-	-	-	-	висок
Данъчна система	благоприятна	0	-	-	-	-	-	-	-	-	неблагоприятна
Промени в търсенето	малки	0	-	-	-	-	-	-	-	-	големи
Ценови диапазон на конкурентните продукти	тесен	0	-	-	-	-	-	-	-	-	широк
Бариери за навлизане на пазара	високи	0	-	-	-	-	-	-	-	-	ниски
Конкурентен натиск	нисък	0	-	-	-	-	-	-	-	-	висок
Ценова еластичност на търсенето	нееластично	0	-	-	-	-	-	-	-	-	еластично
други		0	-	-	-	-	-	-	-	-	
											Общо: 100%

Източник: [Radder and L. Louw, 1998, стр. 551]

ТРЕТО:

Въз основа на получените оценки се изчислява средно претеглената оценка на групата показатели от четирите анализирани фактора

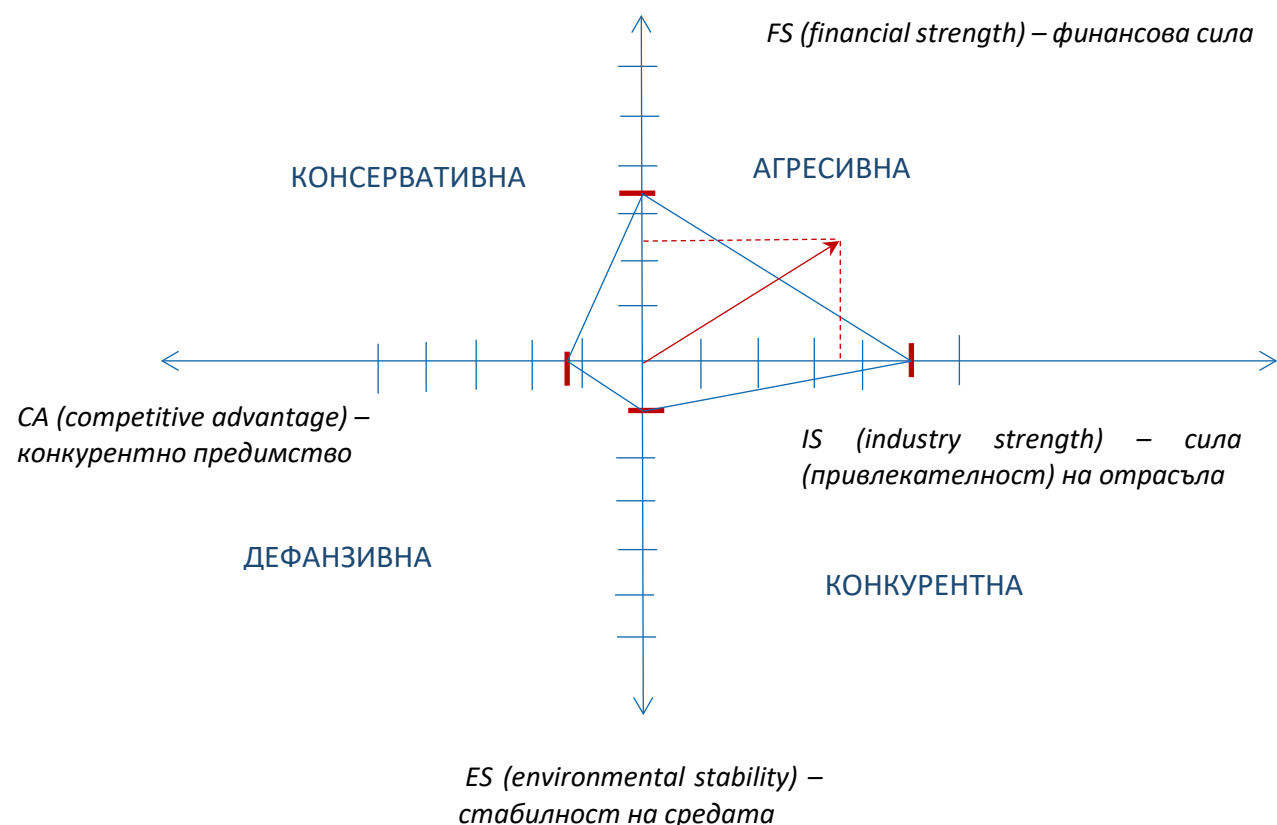
ЧЕТВЪРТО:

Средните стойности за всяка от четирите групи фактори се отразява на координатната ос – IS по оста +OX, ES по -OY, FS по +OY, и CA по -OX (виж примера на фиг. 1). Четирите точки се свързват с линии. Така се получават четириъгълници, които показват значението и посоката на оценката. Оценката на четирите групи фактори дава възможност да се определи доминиращата стратегическа позиция на компанията. Максимално отдалечената от центъра линия (най-дългата страна) показва посоката на вектор, който показва специфично положение в графиката, отговарящо на доминантна стратегическа позиция.

Пример:

$IS=5, CA=-1,25 (x=3,75)$

$FS=3,5, ES=-1 (y=2,5)$

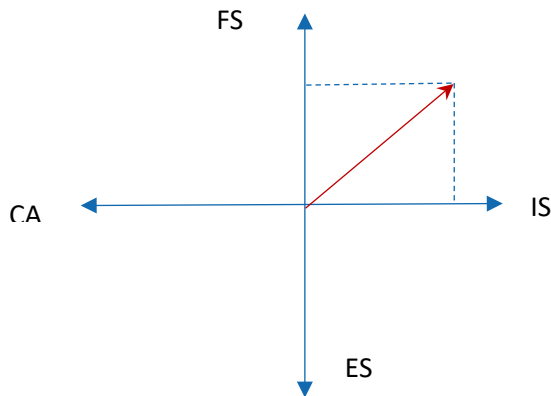


Фиг. 1.

ПЕТО:

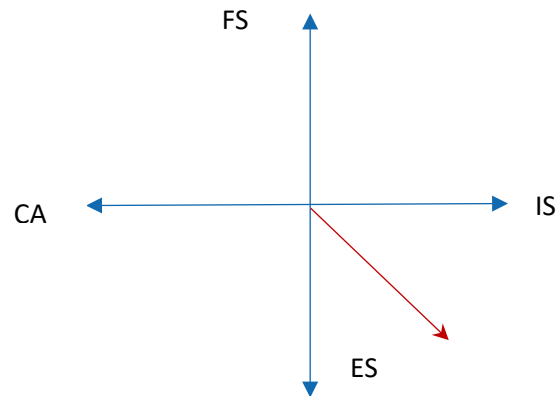
Определя се вида на стратегията. Възможни са 4 варианта – агресивна, консервативна, конкурентна и дефанзивна стратегия (виж фиг. 2). Сумата от CA и IS дават стойността по ос x, а сумата на FS и ES по ос y.

АГРЕСИВНА



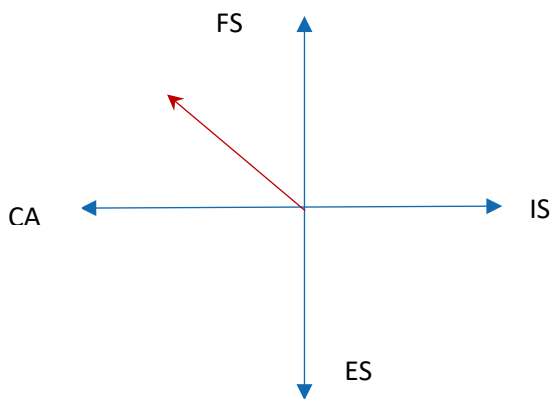
Фиг. 2.1

КОНКУРЕНТНА



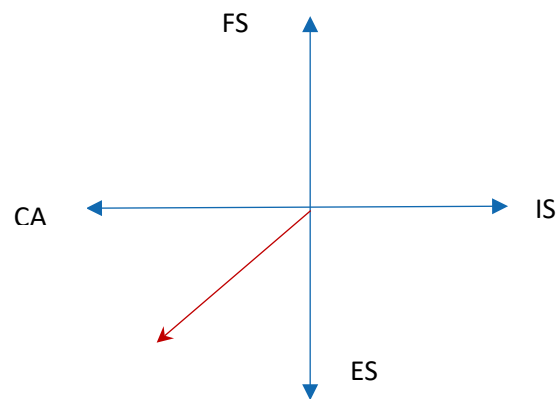
Фиг. 2.2

КОНСЕРВАТИВНА



Фиг. 2.3

ДЕФАНЗИВНА



Фиг. 2.4

Различните стратегиски позиции можат да бидат илустрирани и коментирани по следниот начин:

Агресивна стратегиска позиција

Когато нај-отдалечената од центарот на координатната система страна се наоѓа во квадрант FS—IS, организацијата се наоѓа во агресивна стратегиска позиција.

Тези организациии се карактеризираат со значителна финансиска стабилност и истовремено со тоа се воспользуваат од конкурентните си предимства (внатрешните сили). Појавата на нови и важни конкуренти би можела значително да разтърси стабилното имположение, поради коешто компанијата треба да се воспользува максимално од секоја можност и да поддржа или укрепува стратегиската си позиција.

Компанијата има конкурентни предимства, коишто може да зачува и зголеми со помошта на финансискиот си потенцијал. Заплахите се незначителни. Тие треба да се воспользуваат од внатрешните можности, да се насочат кон преодолување на внатрешните слабости, избегнување или минимизирање на внатрешните заплахи.

Механизми:

15. Придобивања во секторот
16. Разширување на производството и продажбите

17. Специализация (развитие и популяризирана марка)
18. Увеличаване на пазарния дял чрез въвеждане на нови продукти
19. Фокусиране върху рентабилните продукти
20. Диференциация (развитие на нови пазарни сектори)
21. Вертикална интеграция
22. Лидерство в разходите (ценова война с конкурентите)

Агресивната стратегия е подходяща за финансово устойчиви фирми, които имат предимства в атрактивни, развиващи се и стабилни отрасли, с ниска неопределеност на средата.

Конкурентна стратегическа позиция

Когато най-отдалечената от центъра на координатната система страна се намира в квадрант IS—ES, организацията се намира в конкурентна стратегическа позиция.

Конкурентната позиция е в основата на офанзивната стратегия, която се прилага, когато дадена фирма има предимства в производството в развиваща се, но нестабилна индустрия. Основните дейности са насочени към намиране на финансови ресурси и развитие на търговските мрежи. Компанията трябва да е бдителна, защото няма достатъчна финансова сила, за да успее и лесно може да изпадне в нестабилна стратегическа позиция, която да доведе до нейното изчезване (фалит).

Механизми:

1. Увеличаване на производителността.
2. Намаление на производствените разходи.
3. Диференциация.
4. Развитие на маркетинга и продажбения екип.
5. Подобряване или увеличаване на продуктовата гама.
6. Сливане или друг тип съучастие с друга компания.

Тази позиция е повлияна от привлекателността на отрасъла. По принцип на там са насочени погледите на повечето компании – да се развиват в привлекателни и печеливши сектори. Основен критичен фактор е нестабилното финансово състояние. Необходимо е да се отърсят механизми, с които да се противодейства на заплахите, свързани със загуби на финансиране.

Консервативна стратегическа позиция

Когато най-отдалечената от центъра на координатната система страна се намира в квадрант CA—FS, организацията се намира в консервативна стратегическа позиция.

Тази конкурентна позиция се наблюдава при компании с добро финансово състояние на стабилен пазар с нисък темп на растеж, но на който компанията няма сериозни предимства.

Те следва да се възползват от финансовата си сила, за да подобрят глобалното си положение.

Механизми:

1. Намаление на разходите и себестойността.
2. Покачване качеството на стоките.
3. Намаление (съкращаване) на производството и излизане на по-перспективни пазари.
4. (Ограничаване на продуктовата гама, за да защити и подсили силните си продукти).
5. Излизане на нови пазари с по-голям потенциал на развитие.
6. Разширяване на настоящите пазари.
7. Пускане на нови продукти.

Мениджърите трябва да разчитат на внимателен анализ на предлаганите възможности и да възприемат консервативен подход. Фирмата трябва да остане близо до основните си компетенции и да не поема излишни рискове. Успешни биха били стратегии за развитие на продукта, развитие на пазара и концентрична диверсификация.

Дефанзивна стратегиска позиција

Когато нај-отдалечената од центријата на координатната система страна се наоѓа во квадрант CA—ES, организацијата се наоѓа во одбранителна стратегиска позиција.

Тази позиција покажува липса на конкурентни предимства и изразена финансиска слабост на компанијата во неатрактивна индустрија во многу нестабилна средина. Компаниите во тој случај следва да намалат производствени капацитет, како во некои случаи решението е дори ликвидација, продажба, создавање на нови сјужии и наоѓање на нови-по евтини възможности, но сабо ако не ризикуват да изчезнат.

Механизми:

1. Изход од пазара (напускане на пазара).
2. Елиминирање на непечелившите (нерентабилните) производи.
3. Фокусирање върху нај-рентабилните производи.
4. Съсредоточавање усилијата върху контрола.
5. Резко ограничавање на разходите за рентабилните производи.

Особено внимание мениџерите следва да обрнат на механизмите за коригирање на вътрешните слабости (особеност недостига на финансиски средства) и външните заплахи на организациите, работещи во непривлекателни отрасли. Компанијата треба да продължи да съществува или напусне сектората, ако се наложи, со възможно нај-малко загуби.

Приложение

Оценката на конкурентните предимства на компанијата по отношение на силите на индустријалниот сектор и стабилноста на средата, во која организацијата работи, позволяваат да се определи стратегиската глобална позиција, која организацијата да приеме. Моделот на проф. Роу е структурен, аналитичен подход, создаден во помош на мениџерите за формулирање глобална стратегија и за стратегиски дејствија за нејното прилагање. SPACE-матрицата може да се използва самостојатно за првична оценка на стратегиската позиција на пазарата или како основа за дополнителен анализ заедно со други методи за прогнозирање.

Една од основните слабости на SPACE-матрицата е, че може да покаже две-три близки равностойни стратегии. Определувањето на по-добрата следва да се комбинира со други инструменти на стратегиското планирање (например QSPM-моделот, којто позволява објективна оценка на стратегиите въз основа на клучови външни и вътрешни фактори).

Во стратегиските си планове управленските екипи не треба да пропушта и предвиждањето на извънредни ситуации и катаклизми од външен или вътрешен за организацијата карактер. Възможни алтернативни стратегии следва да се подготвят още во хода на стратегиското планирање. Без резервен план компанијата не треба да започва дългосрочни инвестиции.

Библиографија

1. Barnett J. H., Wilstead, W. D. (1988) Strategic Management: Texts and Concepts, Publisher: South-Western.
2. Brunet, J.P., Mintzberg, H., & Waters, J.A. (1986). Does planning impede strategic thinking? Tracking the strategies of Air Canada from 1939 to 1976, *Advances in Strategic Management*, Vol.4, Prentice-Hall.
3. Henderson, Bruce D.(1989). The Origin of Strategy, *Harvard Business Review*, November–December ISSUE
4. Henderson, B. D. (1984), *The Logic of Business Strategy* Publishing Co
5. Hunger, J. D., Wheelen, T. L. (1993). *Strategic Management and Business Policy* 4th Edition, Addison-Wesley, Massachusetts
6. Mintzberg, H. (1994), *The Rise and fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall International, London.
7. Mintzberg, H. (1987). *Crafting Strategy*. *Harvard Business Review*, 65(4)
8. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York, The Free press
9. Porter, M. E. (1987). *The State of Strategic Thinking*. *The Economist*, May 23.
10. Radder, L., Louw, L. (1998) *The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition*, *Long Range Planning*, vol.31, no.4.
11. Rowe, A.J., Mason, A.J., Dickel, K.E., Mann, R.B., Mockler, R.J. (1994) *Strategic Management: A Methodological Approach*, 4th Edition, Addison-Wesley, Massachusetts.

UPRAVLJANJE INOVACIJAMA U NISKO I VISOKO INOVATIVNIM ORGANIZACIJAMA

Maja Anđelković,

Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
maja.andjelkovic@fpp.edu.rs

Aleksandar Anđelković,

Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
aca.andjelkovic@fpp.edu.rs

Milan Radosavljević,

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
milan.radosavljevic@fpp.edu.rs

Dragana Radosavljević

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
dragana.radosavljevic@fpp.edu.rs

УДК/UDC: 005.342

APSTRAKT

Inovacije i uvođenje novatorija u poslovanje je oduvek predstavljao značajan faktor za ostviranje poslovne uspešnosti. Čovek je u svakoj novoj vremenskoj dimenziji nastojao i u tome uspevao, da uvodi nove alate i tehnologije za unapređenje, ili olakšavanje sopstvenog rada, ali i nove organizacione koncepte i filozofiju poslovanja. To mu je omogućavalo podizanje životnog standarda, ali i produžetak životnog veka. Inovacije u organizacionim sistemima podrazumevaju najbolji način za održavanje, ili povećanje tržišne konkurencije. Praksa pokazuje da nema univerzalnog koncepta inoviranja i da svaka organizacija shodno svojim karakteristikama i specifičnostima nastoji da pronađe onaj način koji njima najveće odgovora. Ovo je razumljivo, ako se ima u vidu da je svaka organizacija specifična, ali se to odnosi i na svaku inovaciju, koja je po pravilu jedinstvena, unikatna i neponovljiva. Za radikalne inovacije je karakteristično da one u suštini bitno menjaju organizacioni dizajn i filozofiju poslovanja, odnosno podrazumevaju usklađivanje pojedinih funkcija, ali i odnosa sa okruženjem, a pre svega sa tržištem. Za razliku od njih inkrementalne inovacije uključuju minimalne, ili kozmetičke promene i usklađivanja. Imajući u vidu navedeno za inovacije su bitni inovacioni procesi i faze u kojima se inovacija krija i implementira.

Povezano sa prethodnim, a imajući u vidu da postoje razlike u upravljanju inovacijama i kreacijama u nisko i visoko inovativnim organizacijama, u radu su date neke specifičnosti koje ostavljaju dovoljno prostora za dalja istraživanja i npotpunjavanje praznine, koja po ovom pitanju objektivno postoji u inovacionom menadžmentu.

Ključne reči: *Upravljanje inovacijama, nisko inovativne, visoko inovativne organizacije.*

INNOVATION MANAGEMENT IN LOW AND HIGHLY INNOVATIVE ORGANIZATIONS

Maja Andjelkovic,

*Faculty of information technologies and engineering, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia,
maja.andjelkovic@fppsp.edu.rs*

Aleksandar Andjelkovic,

*Faculty of information technologies and engineering, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia,
aca.andjelkovic@fppsp.edu.rs*

Milan Radosavljevic,

*Faculty of business studies and law, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia
milan.radosavljevic@fppsp.edu.rs*

Dragana Radosavljevic

*Faculty of business studies and law, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia
dragana.radosavljevic@fppsp.edu.rs*

ABSTRACT

Innovation and introduction of novelties into business has always been an important factor in achieving business success. In every new dimension, the man tried and succeeded in introducing new tools and technologies for improving or facilitating his own work, but also new organizational concepts and philosophy of business. This allowed him to raise the standard of living, but also the extension of his life. Innovation in organizational systems implies the best way to maintain or increase market competition. The practice shows that there is no universal concept of innovation and that every organization according to its characteristics and specifics tends to find the way which favors them the most. This is understandable, bearing in mind that each organization is specific, but it also applies to every innovation, which is, as a rule, unique, unique and unrepeatable. For radical innovations it is characteristic that they basically change the organizational design and philosophy of business, that is, they imply the harmonization of certain functions, but also the relationship with the environment, and above all with the market. In contrast to that, incremental innovation involves minimal or cosmetic changes and alignment. Bearing in mind the above, innovation processes and phases are essential for innovation in which it is being curbed and implemented.

In order to connect with the above and baring in mind the differences in management of the innovations and creations in low and highly innovative organizations, some of the specifics are given in the paper, which leave enough space for further research and filling in the gaps, which objectively exist in innovation management in this regard.

Keywords: *Innovation management, low innovation, highly innovative organizations.*

INOVACIONI PROCES

Korišćenje tehnike Herberta Simona, uspešno dizajniran inovacioni proces prolazi kroz nekoliko sledećih koraka: (1) Generisanje ideja, (2) Preliminarna analiza, (3) Odluka o usvajanju, (4) Implementacija. Svaki od navedenih koraka je specifičan, pri čemu će se često praviti improvizacije. Dakako, sve navedeno ima za cilj da se inovacije komercijalizuju i obezbedi odgovarajuća, odnosno održiva konkurentnost. (Delbecq et al., 24-34) Generisanje ideja podrazumeva zaokruživanje mentalne slike o nekoj novatoriji i njeno usmeravanje ka implemenaciji, odnosno ka korisnosti i komercijalizaciji. Velike genije su imale sposobnost vizuelizacije, odnosno za stvaranje mentalnog sklopa i da u njima vide ono što drugi nisu mjugli videti. Tipičan primer u kreiranju ideja je vidljiva kod Tesle koji je konstatovao: „Svaki moj izum koga sam pronašao je bio baš onako kako sam ga prethodno osmislio u svojoj glavi. Kad sam želeo da promenim njegove performanse i to je morao da prethodno nastane u mojoj glavi“. To znači da da je generisanje ideja početni impuls iz koga nastaju ostale

faze, što znači da ukoliko nema ovog impulsa nema ni drugih koraka u inovacionom procesu. Ukoliko želimo da pojačamo broj i kvalitet inovacija, neophodno je delovati, odnosno pojačavati njeno izvoriste.

Preliminarna analiza se odnosi na ocenu i procenu izvodljivosti i njene isplativosti. Ovo je bitna faza, jer se pokazuje da inovacija nije sama sebi cilj, već je to pre svega instrumenat za postizanje, ili održavnja konkurentne prednosti, što se treba dokazati kroz studije i analize. U praksi se pokazuje da su inovatori loši trgovci i nedovoljno sposobni za ostvarivanje ekonomskih efekata, a da su dobri trgovci slabi inovatori. Upoređivanje N. Tesle kao svetskog inovatora, odnosno čoveka koji je izmislio dvadeset teći vek nije bio dobar trgovac, odnosno komercijalista. Edison je bio nekoliko puta slabiji inovator, ali je bio bolji komercijalista. Zato se u komparaciji ova dva izumitelja i kaže: „Tesla je živeo za nauku, dok je Edison živeo od nauke“, odnosno da je Tesla svoj životni vek završio u bedi i siromaštvu, a Edison u velikom bogatstvu. (Radosavljević, 2002, 129.) Odluka o usvajanju određenih rešenja je jedna od najvažnijih za svaku kompaniju. Što je inovacija radikalnija, to je i neizvesnost, odnosno rizik veći. U pitanju je rizik, da li će potrošači prihvatiti inovaciju, što je ključno za svaku odluku. Odluka da se određena ideja, odnosno inovacija ne prihvati je takođe velika odluka i često može biti značajnija od odluka po kojoj je prihvaćena ideja koja ne daje odgovarajuće efekte.

Implementacija je ustvari institucionalizovanje nove inovacione šeme, ili dizajna koji proizvodi određene efekte. Cilj svake inovacije je da ona bude prihvaćena i institucionalizovana u organizaciju. Dakako, inovacioni proces je različit u visoko inovativnim u odnosu na nisko inovativnu organizaciju, posebno kada su u pitanju faze ili koraci inovacionih procesa.

Proces generisanja ideja u niskoinovativnim organizacijama

Nisko inovativne organizacije mogu biti u različitim oblastima. Tipično za generisanje ideja u ovim organizacijama, da postoji red i formalizovani komunikacioni kanali koji se poštuju i svako njihovo narušavanje se često sankcioniše. Autor neke ideje se boji da je plasira kolegama, bojeći se da će istu drugi prisvojiti i plasirati je kao svoju ideju. U navedenom kontekstu, zaposleni se često zatvaraju u sebe, ne komuniciraju oko unapređenje procesa rada i ideje ostaju u glavama pojedinaca. Ukoliko zaposleni ima ideju, on je prezentira neposrednom rukovodiocu i od njega dalje zavisi da li će ideja biti prihvaćena. Impuls za inovaciju se završava, ukoliko rukovodilac ne prihvati, ili nije zainteresovan za inovaciju. Nešto povoljnija situacija je kada neposredni rukovodilac načelno prihvati ideju zaposlenog, ali je dalje procesuirao, ili izlaže neposredno višem rukovodiocu kao svoju ideju, a u cilju povećanja sopstvenog ugleda u očima rukovodioca. U jednom i u drugom slučaju ne postoji brzo generisanje ideja, jer zaposleni nisu spremni da kreiraju ideje koje bi drugi plasirali kao svoje, što stvara nisko inovativne organizacije. Zato se preporučuje da zaposleni koji ima ideju istu prezentuje višem rukovodiocu, pa često i prvom čoveku kompanije. Ipak se pokazuje da u nisko inovativnoj organizaciji, „mnoge, ili najveći broj ideja upravo umiru kod šefa, ili se donošenje odluke o njima oduži u nedogled.“, što nameće potrebu imenovanja inovativnog menadžmenta. (Ashford et al., 2015, 2)

Generisanje ideja u nisko inovativnim organizacijama po pravilu nije stimulirano. Ovde se u prvi plan ne stavljaju materijalne stimulacije, odnosno novčane nagrade i naknade, već pre sveg podrška koju zaposleni dobija rukovodioca, ili organizacije kao celine. Izostanak ove podrške, često predstavlja veći problem, nego nedostatak sredstava za inovatore. U navedenim okolnostima, kreatori ideja se osećaju obeshrabreni, a neretko i povređeni.

Neadekvatno generisanje ideja i inovacija može biti i zbog straha od greške ukoliko se u inovacijama naprave određeni propusti, ili ista ne pokaže očekivanu uspešnost. Ova situacija je prisutna čak i u visoko intelektualnim organizacijama, kao što su zdravstveni sistemi u kojima se zahteva strogo poštovanje i primenjivanje verifikovanih standarda, procedura i procesa. Dakle, medicinsko osoblje mora primenjivati dokazive i eksperimentalno potvrđene postupke, a svaka pojedinačna inovacija koja nije verifikovana, može biti sankcionisana, bez obzira na ishod, pa čak i onda kada je ista dovela do pozitivnih ishoda.

Nisko inovativne organizacije po pravilu nemaju vremena za inovacije i najčešće smatraju da inovacije nisu u opisima njihovih radnih mesta, odnosno da je to posao inovacionih centara i sektora za razvoj i kvalitet. Prevelika zaokupljenost zaposlenih sa poslovima na radnom mestu ne dozvoljava da zaposleni imaju tzv. „rezervisano vreme“ u kome bi mogli da razmišljaju kako da svoj posao unaprede, odnosno inoviraju.

Generisanje ideja u visoko inovativnim organizacijama

Visoko inovativne organizacije se u potpunosti razlikuju od nisko inovativnih, kako po organizacionom dizajnu, tako i po upravljačkoj filozofiji. Drugim rečima, poslovni ambijent u ovim organizacijama je potpuno drugačiji i praćen je povoljnom klimom za nastanak ideja i inovacija, ali i podsticajem i podrškom za inovatore i one koji uvode novatorije. Mali pomaci u unapređenju poslovnih procesa mogu doneti velike koristi u organizacijama. U visoko inovativnim organizacijama se planiraju budžeti koji su u funkciji kreiranja, uvođenja i razvijana inovacije. Inovacije su sastavni deo svakog zaposelnog, a posebno svih hijerarhijskih nivoa menadžmenta. To je permanentan, ali i osmišljen proces u kome se rezonuje da nema savršenih tehnoloških, ali i organizacionih rešenja i da postoji stalna potreba da se uvode nove tehnike i tehnologije, odnosno organizaciono upravljački koncepti.

Generisanje i implementacija ideja u visoko inovativnim organizacijama često nije povezana sa velikim budžetima, tehničkom opremljenošću, itd. Praksa velikog trgovinskog maloprodajnog džina Wal-Marta pokazuje da se u njihovim robnim kućama na svakom spratu nalaze kutije u kojima zaposleni, ali i mušterije mogu da daju neku ideju, ili primedbu koja bi mogla da unapredi prometne procese. Svakog dana se otvaraju kutije za prikupljanje ideja i iste proslućuju inovacionim centrima na analizu. Veliki broj predloga se usvaja i na taj način se ova trgovinska kuća godinama održava i predstavlja jednog od najinovativnijih trgovinskih organizacija. (Radosavljević, 2006)

U primeni su i druge tehnike koje podstiču nastanak ideja i njihove primene u praksi, kao što su: oglasne table u organizacijama u koje se ističu najbolji inovatori u toku meseca, fabrički listovi u kojima postoje tzv. "zlatni okviri" u kojima se prikazuju zaposleni koji su uveli neku novatoriju, nagrađivanje najboljih inovatora na kompanijskim svečanostima, do pohvala, zahvalnica, značaka, itd.

"Praksa za uvođenje i unapređenje inovacija trebalo bi da bude relativno neformalna, bez strogih pravila i poprimcipu organizovanog haosa. Istraživanja, poput rada Thomas Allen i Herbert Menzel, pokazuju da je neformalna međuljudska komunikacija osnovno sredstvo za širenje inovacija i drugih važnih ideja za kompaniju. Najbolji predlozi su četiri do tri šestostranih "konceptnih dokumenata." Najefektivniji procesi su izrazito demokratski. Dijalog, razmena ideja i stavova i zajednička procena su u suštin visoko inovacionih organizacija. Papirologija je ovde minimalna." (Radosavljević, 2006, 27).

Preliminarna analiza o izvodljivosti i izbor mogućih rešenja

Sušтина ove faze je u istraživanju potreba, želja i interesa potrošača i utvrđivanje mogućnosti da se njihove potrebe zadovolje. Dve tipične greške u ovoj fazi je što se često inovacija uvodi, a da prethodno nisu utvrđene potrebe na tržištu, a druga ukoliko je prethodno urađeno da ne postoje kapaciteti da se te potrebe zadovolje. U ovoj fazi navedeno treba analizirati, kako u organizacijama sa niskim inovacijama, tako i kada su u pitanju visoko inovacione organizacije.

Preliminarna analiza u organizacijama sa niskim inovativnim intenzitetom

Osnovni, ili jedan od osnovnih problema prilikom izrade studije izvodljivosti u nisko inovativnim organizacijama je njihova feudalizacija, odnosno parcijalno posmatranje pojedinih elemenata inovacionog procesa, odnosno ne povezivanje uzroka i posledice, čime se gubi smisao sagledavanja celokupnog inovacionog procesa. U ovakvom pristupu, često se unose subjektivni elementi koji ne daju realnu sliku o tržišnim potrebama, ali i kada su u pitanju organizacioni potencijali, obzirom da se koriste parcijalni, ili selektivni, odnosno ograničeni podaci. Dakle, u nisko inovativnim organizacijama, analiza izvodljivosti ne raspoznaje različitost mušterija na tržištu, odnosno segmentaciju, kako bi se definisale potebe pojedinih ciljnih grupa potrošača. Akcenat je na tehničkoj sferi, pri čemu se marketing, odnosno promotivne aktivnosti zanemaruju. Naime, ovde tehnička struka i inženjeri nastoje da uvode inovacije i unapređuju performance proizvoda po svojim kriterijumima, a ne prema tržišnim potrebama, što znači da organizacije sa slabim intenzitetom inovacija neguju klasičan, odnosno proizvodni koncept i filozofiju poslovanja.

Organizacije sa niskim intenzitetom inovacija su uglavnom sledbenici inovacionih lidera. Nisu spremni na rizik, a i kada uvode inovacije, to su uglavnom kozmetičke, čime se ne ostvaruje značajna konkurentska prednost. Njihov uspeh uglavnom zavisi od pojedinačnih i akcija koje nisu povezane u koherentnu celinu.

Preliminarna analiza u organizacije sa visokim sepenom inovacija

Organizacije sa visokim stepenom inovativnosti su orijentisane više na sagledavanje tržišnih potreba, zbog čega permanentno istražuju potrebe i želje potrošača. Organizacija kao celina nastoji da uspostavi dijalektičko jedinstvo između uzroka i posledice, pri čemu se korise različite tehnike, kao što su: intervjui, terenska ispitivanja, diskusione grupe, uključivanje mušterija u timove za kreiranje proizvoda, itd. Nasuprot organizacijama sa niskim stepenom inovacija, ove organizacije kreiraju inovacije, odnosno novi proizvod, ili uslugu na osnovu tržišne analize. Sve funkcionalne oblasti, odnosno marketing, prodaja, tehnička funkcija, dizajn i druge su uključene u kreiranje i uvođenje inovacije u organizaciji, što stvara sinergetske efekte u unapređenju inovacije.

Visoko inovativne organizacije po pravilu koriste brojne tehnike u prikupljanju ideja, testiranju istih, imaju jasna faze u razvijanju novog proizvoda, ili usluga. U navedenom kontekstu koriste se brainstorming tehnike gde se prikupljaju tzv. "lutajuće ideje", benchmarkovanje najbolje prakse i tako formiraju informacioni sistem za donošenje upravljačke odluke. Rečju, organizacije sa visokim nivoom inovacija primenjuju sistemski koncept u organizovanju i dizajniranju inovacionog procesa, što im omogućava i stvaranje kvalitetne studije izvodljivosti. Organizacije sa visokim stepenom inovacija su uglavnom orijentisane na radikalne inovacije, nastojeći da bitnije promene karakteristike, ili funkcionalne strane novog proizvoda. Zato su one inovacioni lideri i značajno povećavaju konkurentsku prednost organizacije na tržištu.

Iz navedenog se može konstatovati da se studije izvodljivosti u visoko inovativnim organizacijama rade na osnovu sistemskih i obimnih istraživanja internih i eksternih faktora, a posebno na osnovu intenzivnih interakcija sa kupcima.

Donošenje odluke o (ne) prihvatanju inovacija

Ovo je treća i u isto vreme najznačajnija faza u inovacionom procesu. Ona je rizična, jer postoji mogućnost da se kvalitetne inovacije ne usvoje od strane top menadžmenta, posebno kada su u pitanju radikalne inovacije, ili da se prihvati loša inovacija, odnosno uvede novi proizvod, ili usluga koju tržište neće prihvatiti. Tim, ili grupa koja radi studiju izvodljivosti u zaključku, ili putem preporuka treba da sugeriše više alternativnih rešenja i predloži najprihvatljiviju varijantu, na šta je upozorio i Li Ajakoka konstatacijom: "Kada kupujem sladoled, želim da imam veći izbor. Dobro je ako ima sladoled od vanile i čokolade, ali je još bolje ukoliko imam i treći izbor, sladoled od jagode". (Ajakoka, 1996)

Već na ovom trivijalnom primeru, možemo videti značaj više izbora i više alternative. Kažemo više alternative, jer ukoliko to nije slučaj, ne postoji problem odlučivanja, već prihvatanja jedinog predloga, ili varijante. Problem jednog predloga je u tome što se od jednog ne može izabrati najbolji predlog, već se upravljačka odluka formira na principu prihvatiti, ili ostaviti. Otuda top menadžment u studiji izvodljivosti mora da insistira na više varijanti, kako bi se od više alternative izabrala najpovoljnija i ista pretvorila u upravljačku odluku.

Odlučivanje u nisko inovativnim organizacijama

Donošenje odluke o odbijanju ili uvođenju inovacije u nisko inovacionim organizacijama se odvija na relaciji kreator ideje i njegovog neposrednog rukovodioca, ili se u krajnjem slučaju uključuje i više nivo rukovođenja. O ovom konceptu odlučivanja zanemaruju se činjenice, odnosno argumenti iz studije izvodljivosti, već odlučujuću ulogu ima autoritet i moć rukovodioca, pri čemu se proces odlučivanja svodi na prihvatanje ili odbijanje određene novatorije od strane rukovodioca.

Problem odlučivanja o inovacijama u nisko inovativnim organizacijama što se kvalitet ideje stavlja u drugi plan, a odlučujući uticaj na prihvatanje ili odbijanje ima pozicioni autoritet, koji može da prihvati, ali i odbije ideju, bez obrazloženja. Drugi problem je u tome, što pozicioni autoritet može da prihvati inovaciju, uz uslov da za njen eventualni neuspeh, odgovornost prebaci na predlagača, odnosno kreatora ideje. Iako je u teoriji odlučivanja jasno uspostavljen princip da nije važno ko predlaže, već ko donosi odluku, prebacivanje tereta neuspeha na predlagača inovacije je opasna, jer ukoliko ista ne dobije tržišnu valorizaciju, isti može snositi sankcije, što negativno utiče na one koji bi želeli da inoviraju. Rečju, nisko inovativne inovacije nemaju izgrađen sistem uvođenja i razvijanja inovacija, zbog čega su one uglavnom neuspešne i predstavljaju u isto vreme i nisko profitne organizacije.

Odlučivanje u visoko inovacionim organizacijama

Donošenje odluke u uvođenju inovacije, odnosno novog proizvoda, ili usluga, odnosno novog organizacionog rešenja u visoko inovacionim organizacijama se ne svodi na formalizam, već na suštinu, gde se odluka dobrim delom može nazreti tokom izrade studije izvodljivosti. Dakle, ovde se top menadžment uključuje u samoj izradi studije sa ciljem sticanja uvida u njen kvalitet, ali i da bi se ista popravila, ili unapredila. Ovde menadžment ne odlučuje po principu "prihvata se", odnosno "odbija se", već se radi o interaktivnim diskusijama sa aktivnim učešćem šireg kruga zaposlenih u kojima komunikacije i razmene znanja i ideja predstavljaju strateško oruđe za postizanje konkurentne prednosti. Drugim rečima, sama kultura organizacije obezbeđuje brzinu protoka ideja i njihovu nadogradnju od strane lidera. Drugim rečima, "kultura kompanije reflektuje nešto što njeni lideri nazivaju izgrađenim sistemom vrednosti koje se mogu uočiti u kompanijskim dokumentima, javnim nastupima i izjavama i ličnim primerom u podržavanju ideja i inovacijama". (Bovee et al, 2010).

Ovde je korisno angažovanje posebnih eksperata, recenzenata i drugih stručnjaka da pregledaju studiju i sugerišu njenu (ne) prihvatljivost, odnosno donošenje odgovarajuće upravljačke odluke. U navedenom kontekstu, korisno je formirati mešovite timove za ocenu studije izvodljivosti i donošenje konačne odluke i inovaciji. Na ovaj način se štiti i predlagač inovacije, da u slučaju da inovacija ne uspe ne bude "žrtveni jarac" jer iza njega staje širi krug stručnjaka i menadžment. Rečju, inovacija je zajedničko delo i ista je urađena na osnovu kolektivnog znanja, čime se smanjuje rizik u implemenaciji inovacija.

Primena (implementacija) inovacije

Ovo je četvrta faza u inovacionom procesu, koja je ustvari cilj i zbog koje su rađene sve prethodne faze. Ukoliko inovacija ne bi bila primenjena, prethodne aktivnosti bi bile besmislene. Ishod same primene neke inovacije se može dobrim delom nazreti u prethodnim fazama. Ukoliko je u prethodnim fazama ispoljen visok nivo interesovanja pre svega menadžmenta, ukoliko je inovacija praćena sistemskim konceptom uvođenja i razvijanja, implementacija je olakšana i gotovo izvesna. Implementacija inovacije je u isto vreme i najkritičnija faza, jer jedno su ideje i studije izvodljivosti, mišljenja eksperata, itd. a drugo praktična strana realizacije onoga što je u prethodnim fazama zamišljeno i pretpostavljeno. Analize pokazuju da veliki broj ideja, zamisli, pa čak i studije izvodljivosti i odluka, ne zaživi u praksi, a one koje i zažive da imaju kratak životni vek, što dovodi u pitanje svrsihodnost i ekonomiju inovacija.

Implementacija inovacija u organizacije sa niskim intenzitetom inovacija

U nisko inovativnim organizacijama, osnovni problem u implementaciji inovacija je nedostatak resursa, a pre svega kadrovskih i finansijskih i nerealna očekivanja u masovnoj primeni inovacije, odnosno novog proizvoda, ili usluga. Ovaj problem je rezultat neadekvatne ocene i procene studije izvodljivosti u kojoj nisu uravnoteženi inovacioni zahtevi i potencijali organizacije. Ispostavlja se da zaposleni nisu adekvatno pripremljeni, odnosno nije se promenila statična i pasivna organizaciona klima za prihvatanje inovacija. U takvim okolnostima pored dobro urađenih prethodnih faza, inovacija se dovodi u pitanje.

Navedenom treba dodati još nespornu činjenicu, da nisko inovativne organizacije uglavnom proizvode veliku količinu inovativne robe, računajući da će brže ostvariti povratak uložених sredstava. Međutim, praksa pokazuje da inovativna roba često ne može naći mušteriju, što dovodi u pitanje opstanak same inovacije, a time i organizacije.

Implementacija inovacija u visoko inovativnim organizacijama

Visoko inovativne organizacije, za razliku od organizacije sa niskim stepenom inovacija su opreznije i inovaciju postepeno uvode, kroz manje količine, odnosno kroz pilot studije. One inovacije uvode kroz tzv. nultne serije kroz koju se ispituje prihvatljivost inovacije i eventualnu potrebu njenih funkcionalnih unapređenja. Ovo omogućava da se inovacija povuče ukoliko ne uspe na tržištu, bez većih troškova i štete, jer je proizvedena

manja količina. Pilot studije često mogu biti od koristi da se poboljšaju funkcionalne i druge karakteristike proizvoda, nakon čega bi se proizvela veća količina.

U visoko inovativnim organizacijama, zaposleni su uglavnom pripremljeni za permanentne promene i uvođenje novatorija, koje nisu cilj, već je to način opstanka i razvoja organizacije. Stil upravljanja je participativan, a organizaciona klima demokratska, što omogućava da se inovacije kreiraju u opuštenoj atmosferi. Ukoliko se pojave eventualni otpori na inovacije, razrađene su posebne tehnike za njihovo slamanje, a posebno putem pridobijanje zaposlenih da prihvate i implementiraju inovacije. Kroz razvijanje inovacija, zaposleni u isto vreme i uče, što stvara uslove za nastanak učeće organizacije koja će po svim parametrima predstavljati budućnost poslovanja.

Rezime

Iz prethodnog teksta je vidljivo da su inovacije najvažniji faktor poslovne uspešnosti, jer stvaraju uslove da se obezbedi stabilno tržišno poslovanje, odnosno da se osigura konkurentna prednost. Iskustva pokazuju da nema univerzalnih pravila za modeliranje najboljeg koncepta inoviranja, jer je svaka inovacija unikatna i neponovljiva jer nastaje u specifičnim uslovima poslovanja. Ono što je sigurno, to je da je visoko organizovani red smrt za inovacije, a da je "organizovan haos" poželjan ambijent za kreiranje i implementaciju inovacija.

Sam proces inovacije zavisi od brojnih faktora od kojih su najvažniji: organizaciona motivacija za inoviranje, od sila i prepreka koje se mogu naći u inovacionom procesu i snaga koje se mogu suprotstaviti otporima prema inovacijama. Dominacija klasičnog koncepta upravljanja u kome postoji hijerarhija, determinizam i šematizam i veliko prisustvo mehanističkog koncepta dizajniranja, često predstavlja veliku prepreku.

Za uspešno uvođenje i razvijanje inovacija, bitno je poznavanje samog inovacionog procesa i faza kroz koje se inovacije kreću do njihove implementacije i komercijalizacije. U pitanju su sledeće faze: generalizacija ideja, preliminarna analiza, donošenje odluke o izboru najpovoljnijeg rešenja i implementacija. U navedenom kontekstu, pojavile su se dve različite organizacione strukture u kojima nastaju inovacije i to: organizacije sa niskim i organizacije sa visokim intenzitetom inovacija. U svakoj od njih uspostavlja se različita dinamika inoviranja i različiti ishodi, što znači da visoko inovativne organizacije pokazuju najviši stepen uspešnosti i da su u stanju da kroz permanentno kreiranje i uvođenja inovacija, organizaciju održavaju u stanju veće mladosti.

Literatura:

1. Delbecq, A., Mills, P (1986): Managerial Practices that enhance innovation, *Organizational Dynamics*, 14. broj.
2. Radosavljević, Ž. (2002): Tajne uspeha velikih i malih preduzeća, Beograd, DP Pronalazaštvo.
3. Ashford, S., Detert, J. (2015): "Get the Boss to Buy", *Harvard Business Review (HBR)*, Januar-Februar.
4. Radosavljević, Ž. (2006): Trgovinski menadžment, Beograd, Centar za edukaciju rukovodećih kadrova (CERK).
5. Ajakoka, L. (1996): Ajakoka autobiografija, Beograd, Grmeč.
6. Bovee, C., L., Thill, J (2010): *Business Communication Today*, 10th Edition, Pearson Education

ODRŽIVO POSLOVANJE PRIMENOM SAVREMENIH MENADŽMENT SISTEMA U TURIZMU

Biljana Ilic,
Faculty of management Zajecar
biljana.ilic@fmz.edu.rs

Nebojša Simeonovic
Faculty of management Zajecar

УДК/UDC: 005.5/.8:332.146.2]:338.48

APSTRAKT

Danas, upravljanje i menadžment poslovi, imaju veoma važnu ulogu i značaj kada je u pitanju poslovanje i preduzeća, posebno zbog nove dimenzije savremenog poslovanja. Nova dimenzija se zove održivost. Prema mišljenju većine autora, kao i prema definiciji Gro Harlem Brundtland, norvežanke, kao jedne od glavnih političara i predlagača održivosti, koncept održivog razvoja podrazumeva zadovoljenje potreba sadašnjih generacija bez ugrožavanja ili lišavanja budućih generacija da zadovolje svoje potrebe. Održivo poslovanje i upravljanje u obzir uzimaju profitabilnost i socijalnu pravdu, ali istu pažnju poklanjaju zaštiti životne sredine. Uspešno poslovanje je ono koje omogućava menadžerima da stvore povoljne uslove za rad, ali i svojim zaposlenima. Upravljanje ima zadatak izbora visoko-kvalitetnih kadrova, što dodatno podstiče motivaciju zaposlenih i njihovo kontinuirano obrazovanje. Na ovaj način, svest i produktivnost zaposlenih se podiže a fluktuacija radne snage se sprečava. Globalizacija koja je neophodan i neizbežan proces, podrazumeva globalno tržište koje postaje sve složenije i manje predvidivo, usmeravajući proces upravljanja rukovodilaca u strateški održivo upravljanje, održivi razvoj preduzetništva i integrisano upravljanje. Profesionalizam organizacije se stiče kada su zaposleni dobro obrazovani i imaju razvijenu svest o potrebi zaštite životne sredine i prirodnih resursa. Savremeni menadžeri nisu samo administratori i kontrolori poslovnih aktivnosti; oni treba da budu stratezi, organizatori, motivatori, inovatori, transformatori i komunikatori kako bi postali vrhunski lideri. Top lideri se ne bave samo ekonomskom profitabilnošću kompanije, već su jednako prilježni prilikom podizanja svesti zaposlenih. Pošto se svaka delatnost dešava kako na mikro tako i na makro nivou, pored profitabilnosti, svaka kompanija mora dati sve od sebe da obezbedi zaštitu životne sredine. Menadžeri su oni koji obavljaju poslovne funkcije i imaju ključnu ulogu prilikom usklađivanja aktivnosti organizacije sa održivim i savremenim poslovanjem. U radu je dat pregled uspešnog održivo poslovanja, uopšteno - u svim organizacijama. Održivo upravljanje se posebno odnosi na moderno turističko poslovanje. Turizam postaje dominantna industrijska snaga 21. veka, a pošto je vrlo kompleksan, turističkim poslovanjem kao i turističkim resursima se sa posebnom pažnjom „mora održivo upravljati“.

Ključne reči: Menadžment aktivnosti, savremene poslovne operacije, održivi razvoj, konstantna edukacija, održivo poslovanje u turizmu.

SUSTAINABLE BUSINESS WITH MODERN MANAGEMENT SYSTEMS IN TOURISM

Biljana Ilic,

Faculty of management Zajecar
biljana.ilic@fmz.edu.rs

Nebojsa Simeonovic

Faculty of management Zajecar

ABSTRACT

Nowadays management and management activities have very important role and significance when it comes to business operations and companies especially as modern business operations have acquired a completely new dimension. This new dimension is called sustainability. According to the majority of authors on this subject as well as to Gro Harlem Brundtland, a Norwegian politician and a proponent of sustainable development, the concept of sustainable development means meeting the needs of present generations without undermining or depriving the future generations of meeting their needs. Sustainable business and management take into consideration profitability and social justice but pay equal attention to ecological environment protection. Successful business is the one which enables managers to create favorable working conditions for their employees. The management is in charge of the selection of high-quality staff, which further encourages the employees' motivation and their continuing education. In this way the employees' awareness and productivity are being raised and workforce fluctuation is prevented. Since the process of globalization is necessary and unavoidable, the global market is becoming more and more complex and less predictable, which directs the actual job of management and managers to strategically sustainable management, sustainable entrepreneurship and integrated management. Professionalism is gained when employees are well educated and aware of the necessity to protect the environment and natural resources. Modern managers are not only administrators and controllers of business activities; they need to be strategists, organizations, motivators, innovators, transformers and communicators in order to become top leaders. Top leaders are not only concerned with the company's economic profitability; they are equally concerned to ensure that their employees are satisfied and they inspire them to work better and advance further. Since every business activity is happening at both the micro and macro level, besides profitability, every company has to ensure that it does its best as far as the environmental protection is concerned. Managers are those who carry out all business functions and have the key role in ensuring that all organization's activities are successful and in accordance with sustainable and modern business operations. Keywords: Management activities, modern business operations, sustainable development, continuing education, sustainable business.

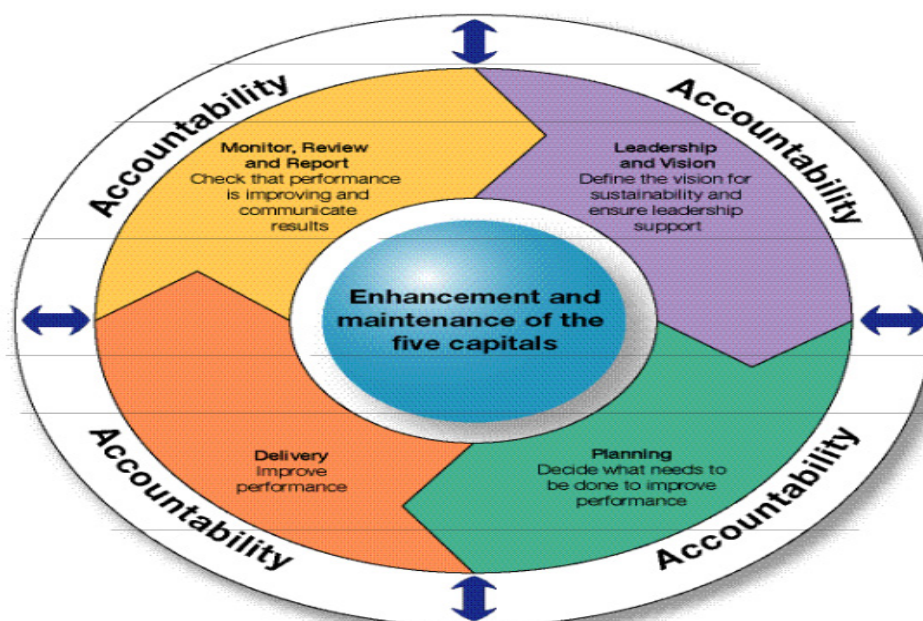
Uvod

Za sam početak rada osvrnimo se na Kinesku poslovicu koja glasi: "Lako je putovati kada znaš u kom pravcu ideš". Pravcem kretanja se upravlja! Šta je održivo kretanje? Kako bi čovek postigao usaglašenost svog prirodnog bića, a ujedno zadovoljio ekonomsku stranu svog postojanja, nužno je da usaglasimo principe ekonomičnosti sa principima ekologije i održivog razvoja [1]. Odgovore na pitanja kako prevazići predstojeću energetska krizu, kako zaštititi prirodna dobra i resurse, te spremno dočekati budućnost treba tražiti u uspešnom rukovođenju državom, stratezijskom upravljanju poslovnim procesima, kao i u dobro edukovanim i kvalitetnim menadžerima, odnosno u savremenim menadžerskim sistemima. Pojam menadžment dolazi iz Latinskog jezika i izvorno potiče od reči „manus agere“ što u prevodu znači voditi rukom. Menadžment kao proces koji se ostvaruje u svim radnim organizacijama posebno mesto zauzima i u turističkom poslovanju. Teorija menadžmenta, menadžere posmatra kao grupaciju koja upravlja poslovnim procesima i ljudstvom. Osim ovog, makro nivoa menadžmenta, teorija upravljanja bavi se i mikro nivoom istog u smislu pojedinačnih slučajeva.

Suština menadžmenta zapravo je postizanje jedinstvenog cilja - obavljanja poslovnih aktivnosti putem poslovnih funkcija kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi. Drugačije rečeno, menadžment je proces koji omogućava upravljanje ljudima u cilju pospešivanja njihove želje za ostvarenjem poslovnih i radnih zadataka, te i samog izvršenja istih. Funkcije menadžmenta imaju brojne definicije, ali se mogu tretirati u njihovom osnovnom obliku – kao aktivnosti koje se preduzimaju u cilju efikasnog i efektivnog obezbeđenja, organizovanja i upotrebe materijalnih inputa i ljudskih resursa zarad postizanja zadatih strateških ciljeva organizacije. U širem smislu, menadžment podrazumeva: utvrđivanje strateških ciljeva organizacije; upravljanje ljudskim resursima, timovima; upravljanje razvojem, komunikacijama, tržišnim položajem, imidžom, logistikom; evaluacijom postignutog i sl. Ukratko, menadžment znači upravljanje planiranjem, organizovanjem, rukovođenjem i kontrolom poslovanja. Menadžer može biti osoba, a menadžment, grupa ljudi koji se nalaze na čelu određenih poslovnih subjekata, te na taj način planiraju, organizuju, rukovode i kontrolišu poslovne procese [2]. Danas, u uslovima narušene prirodne ravnoteže i borbe čovačanstva za opstanak planete Zemlje, te u cilju zaštite prirodni dobara, menadžeri uvode u svoj proces upravljanja dimenziju održivosti. Čitavo poslovanje dobilo je ovu dimenziju. To znači da se ne sme raditi neplanski, niti trošiti više od raspoloživog. Priroda je čoveku na raspolaganje dala prirodne resurse, a čovek je dužan da svojom planskom aktivnošću vodi računa o njihovom vremenu trajanja i načinu korišćenja [1]. Uzevši u obzir vremensko trajanje resursa, svi oni se dele na neobnovljive i obnovljive prirodne resurse. Neobnovljivi resursi su iscrpivi, te ih je potrebno štedeti. Obnovljivi resursi predstavljaju budućnost, kako u smislu pronalazjenja novih tehnologija i načina za njihovo korišćenje tako i u smislu podizanja svesti čitave zajednice o planskom raspolaganju istim [3]. Dugoročno upravljanje i planiranje podrazumeva sagledavanje svih faktora koji utiču na primenu adekvatne strategije razvoja, odnosno održivog upravljanja [4]. Sve navedeno odnosi se i na turističko poslovanje koje u 21 veku dobija novu dimenziju, odnosno održivost. Tako se dolazi do pojma Održivi turizam. Održivi turizam ima minimalan uticaj na prirodnu sredinu, vodeći računa da svojim poslovanjem zaštiti lokalne ekosisteme. Ovakva forma turističkog poslovanja se može nazvati i društveno odgovoran turizam“ .

Savremeni menadžment sistemi – Održivo upravljanje

Održivi razvoj teži ka ekonomskom razvoju, shvaćenom u tradicionalnom smislu kao povećanju per capita blagostanja, ali se tome priključuje i zahtev za smanjivanjem siromaštva i nepravde, kao i zahtev da „resursna osnova“ nacionalnih privreda i svetske ekonomije mora da bude sačuvana“[5]. Ključno pitanje poslovanja koje želi da odgovori izazovima održivog razvoja jeste - na koji način je potrebno preduzeti određene akcije, odnosno delotvorne mere, kako bi samo upravljanje bilo održivo? Iz tih razloga razvili su se određeni sistemi ili principi menadžmenta. „SIGMA Guiding Principles“, odnosno u prevodu SIGMA princip upravljanja koji je prikazan na slici 1, predstavlja usklađen koncept savremenog upravljanja koje bi organizacije mogle da prihvate, u smislu održivog dugoročnog upravljanja.



Slika 1. SIGMA principi upravljanja - Ciklusi i faze upravljanja u SIGMA konceptu
Izvor: [6]

Sigma koncept opisuje četiri faze ciklusa upravljanja, u kojima se mogu naći odgovori na unutrašnja pitanja organizacije i održivosti poslovnih procesa. Organizacije mogu ući u SIGMA krug na različitim tačkama, odnosno mogu se kretati kroz poslovne faze različitim brzinama, u skladu sa sopstvenim okolnostima i postojećim sistemima [7]. U principe SIGMA upravljanja spadaju: ljudski kapital, društveni kapital, finansijski kapital i proizvodni kapital. Principi definišu ono što u praksi podrazumeva dobro upravljanje, te navode osnovne zahteve koje organizacije treba da slede tokom procesa poslovanja. Principi takođe uključuju i okvir za monitoring kojim se omogućava redovna analiza napretka postignutog u primeni principa i postavljanje relevantnih merila u državi. Koncept „dobre uprave“ postepeno su definisale države EU i on je uključen u Povelju o temeljnim pravima EU. Pojam „evropskog upravnog prostora“ utvrdila je SIGMA 1999. godine. On obuhvata elemente kao što su pouzdanost, predvidljivost, odgovornost i transparentnost, kao i tehničku i upravnu sposobnost, organizacioni kapacitet, finansijsku održivost i učešće građana [8]. Sa koje razvojne tačke će organizacije odlučiti da pristupe konceptu, zavisi od njene strukture i mogućnosti. Strategijska usmerenost jednog poslovnog poduhvata postiže se utvrđivanjem misije, vizije i strategije. Vizija je stav o željenoj budućnosti preduzeća, odnosno slika kako preduzeće treba da izgleda u budućnosti (slika 3) [9].



Slika 3. Strategijska Vizija - željena budućnost (Obradila B. Ilić)
Izvor: [9]

Na slici 3, prikazano je upravljanje koje trenutno stanje, iz tačke A, primenom strategijske misije, prevodi u željeno, buduće stanje B. Stanje B je vizija, koja se javila kod stanja A, a zatim je ta buduća slika (B), primenom strategijskih akcija i ostvarena. Bitno je ukazati i na strategijske promene, koje se dešavaju u procesu upravljanja i koje su poželjne. Strategijska promena ostvaruje se strategijskim mapama, dok se strategijski rezultati ostvaruju putem akcija kroz četiri perspektive: finansije, klijenti, interni procesi i učenje/rast. Proces prevođenja misije u poželjne ciljeve poslovanja, prikazan je na slici 4 [10]. Sa slike 4 se može videti da je od

Misije do zadovoljnih akcionara i oduševljenih klijenata potrebno preći put koji vodi od vrednosti, adekvatne strategije, prioriteta i fokusa poslovanja, preko performansi, procesa planiranja, ovlašćenja i motivacije zaposlenih, do ostvarenja efikasnih rezultata, efektivnim i efikasnim procenama.



Slika 4. Prevođenje misije u poželjne rezultate(Obradila B. Ilić)

Izvor: [10]

Novi pristup životnoj sredini u savremenom poslovanju naziva se Ekološki menadžment. On predstavlja sponu između ekologije i klasičnog menadžmenta. Ukoliko se ekologija shvati kao nauku o opstanku, a menadžment kao veština upravljanja organizacionim sistemima prema utvrđenim ciljevima i ako se opstanak čoveka prihvati kao krajnji cilj svih ljudskih sistema na planeti, ekološki menadžment se definiše kao upravljanje prema cilju opstanka putem upravljanja rizicima koji ugrožavaju taj opstanak. Prema autorima Mihajlović, Stojanović, Ilić, potrebno je ispoštovati tri zlatna pravila ekološkog menadžmenta, kako ne bi došlo do posledica nepoštovanjem istih [11]. Autori se pozivaju na sledeća pravila: supstitucija - zamena obnovljivih neobnovljivim resursima, smanjivanje - maksimalna štednja neobnovljivih resursa, asimilacija - ne sme se preći optimalni nivo zagađenja.

Pomenuta pravila jesu ključ savremenog poslovanja, dok posledice zbog nepoštovanja istih mogu biti dalekosežne, velike elementarne nepogode, pa čak i ugrožavanje života na Zemlji. Ekološki menadžment je prisutan na svim nivoima upravljanja – na ličnom nivou, na nivou porodice (odnosno domaćinstva), na nivou kompanije (i drugih ekonomskih subjekata), na lokalnom, regionalnom i globalnom nivou državne uprave, na nivou međunarodnih regionalnih i globalnih institucija. U svakom od pomenujth slučajeva ekološki menadžment se mora tretirati kao uslov opstanka i opcija razvoja“[12]. Spojivši prethodno navedeno, ekomenadžment se može definisati kao proces alociranja prirodnih i veštačkih resursa, ali na takav način da se dostigne optimum upotrebe životne sredine u zadovoljenju osnovnih ljudskih potreba na minimumu i ako je moguće, na održivim osnovama[13].

Drugim rečima, ekološki menadžment obuhvata procese donošenja odluka, kojima se reguliše uticaj ljudskih aktivnosti na životni prostor [14]. Ekološki menadžment predstavlja odgovor na ekološku krizu, dok su njegovi ciljevi usklađeni sa ciljevima Održivog razvoja. Tako bi se u budućnosti ostvarila vizija, odnosno željena slika sveta, koja se u poslednjih par decenija nameće čovečanstvu.

Društveno odgovorno poslovanje i upravljanje

Sistemi koji su usmereni ka neograničenom razvoju sa ograničenim resursima, kakvi su resursi koji imaju karakteristiku neobnovljivosti, su dugoročno neodrživi [15]. Nekonrolisana eksploatacija prirodnih resursa u cilju ostvarivanja što većeg ekonomskog efekta, vodi degradaciji životne sredine i smanjenju prirodnih bogatstava. Odnosi između ekologije i ekonomije su složeni i zavise od sledećih faktora:

odnosi ekonomskih dobara i ekonomskih procesa, odnosi ponude i tražnje, proizvodnja i potrošnja različitih dobara, ljudske aktivnosti – koje predstavljaju odnos čoveka prema prirodnoj sredini, ekološko obrazovanje, svesnost o tome da je potrebno prirodu čuvati i sl.; prirodne katastrofe [16].

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja, u suštini svest o novom položaju i značaju koje kompanije imaju u savremenom, globalnom društvu, a ogleda se u odgovornosti koja iz te svesti proizlazi. Praksa ovakvog poslovanja odnosi se na celokupno delovanje jednog preduzeća, tj.: šta proizvodi, kako kupuje i prodaje, da li poštuje zakone, kako se odnosi prema zaposlenima, da li ulaže u lokalnu zajednicu i na koji način doprinosi očuvanju životne sredine [17]:

- zaštita i poboljšanje postojećih resursa (ljudski kapital ili životna sredina) od kojih zavisi poslovanje kompanije;
- predviđanje, izbegavanje i umanjivanje rizika poslovanja i sa njima povezanih troškova;
- povećavanje finansijske delotvornosti preduzeća smanjenjem troškova poslovanja;
- otvaranje novih poslovnih mogućnosti i novih tržišta;
- zaštita, izgradnja i poboljšanje reputacije preduzeća, posebno u odnosu prema potrošačima; kompanija postaje atraktivna investitorima, edukovanim i motivisanim radnicima.

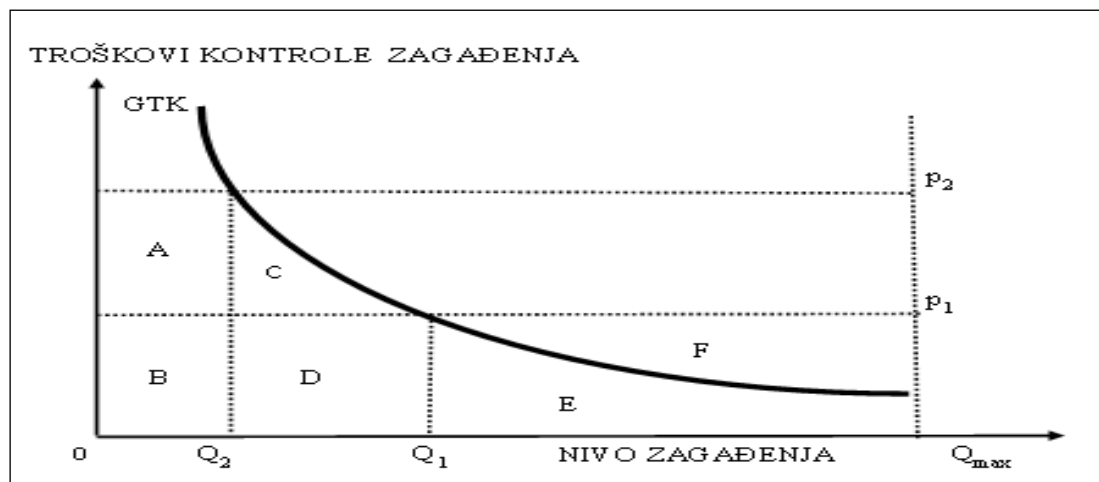
Mnogo argumenata ide u prilog da postoji realan poslovni interes preduzeća za društveno odgovornim ponašanjem, dok se iza svake poslovne aktivnosti, čak i one vezane za inkorporiranje društvene odgovornosti, krije direktan interes. Prvi argument je reputacija, koja je direktno povezana sa vrednošću preduzeća. Drugi argument, vezan za zaposlene, jeste njihova bolja motivisanost, veća lojalnost i mogućnost privlačenja boljih kadrova. U socijalnoj sferi, ulaganje u edukaciju, radne uslove te stvaranje dobrih odnosa sa zaposlenima, može doprineti produktivnosti. Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, već i više od toga, investirati u ljudski kapital, okolinu i odnose sa ostalim stejkholderima [18].

Društveno odgovorno poslovanje i ekološki troškovi

Biti društveno odgovoran znači uvrstiti eksternalije ili eksterne troškove u sistem ekonomskog obračunavanja troškova poslovanja. Kako objasniti eksternalije? Eksternalije predstavljaju vrstu ekoloških troškova. Ekološki troškovi nastaju kao neposredna implikacija aktivnosti koje su preduzete sa ciljem očuvanja kvaliteta životne sredine [18].

Najčešći i najveći zagađivači prirodne sredine, kada su u pitanju velike kompanije jesu rudarska preduzeća. Njihovim crpljenjem, preradom i proizvodnjom, prirodna sredina podvrgnuta je degradaciji, odnosno oštećenjima koj su dugotrajna i teško otklonjiva. Kako bi se kontrolisalo zagađenje ovih proizvođača, odnosno njihovo oštećenje životne sredine, najpogodniji i najefikasniji način internalizacije eksternih troškova je uvođenje poreza po jedinici proizvodnje. To je i ujedno jedno od načela Održivog razvoja, načelo Zagađivač plaća. S druge strane ekološki menadžment pred rukovodstvo postavlja nove ciljeve. Posledično i samo finansijsko izveštavanje postaje složenije, a pred računovodstvo troškova postavljaju se novi zahtevi u pogledu definisanja troškova zaštite životne sredine.

Za opstanak svih živih bića na Planeti, zdrava životna sredina je imperativ. S tim u vezi kada je reč o proizvodnji određenih metala (na primer bakra), najefikasniji način uključivanja eksternih, odnosno ekoloških troškova, jeste uvođenje poreza po jedinici proizvodnje. To su porezi kojima se oporezuju štetne emisije, a odnose se i na zagađenje zemljišta, vode ili vazduha. Može se konstatovati da je uključivanje eksternih troškova, vantržišni fenomen, te da se vrši plaćanjem određene cene za nanetu štetu. Stoga, cena određenog metala može biti jednaka graničnim društvenim troškovima, a njihov zbir odgovarajući zbiru graničnih privatnih troškova i poreza. Uvođenjem poreza na zagađenje smanjuje se ponuda metala, ali se povećava i cena metala. Porezi na zagađenje prilikom proizvodnje metala, utiču na smanjenje ekonomske aktivnosti rudarskih kompanija, a sa druge strane tim smanjenjem, zagađenje prirodne sredine svodi se na društveno prihvatljiv nivo. Sa slike 5 može se videti efekat uvođenja poreza na zagađenje po jedinici zagađenja.



Slika 5. Efekti uvođenja poreza na zagađenje

Izvor: [19]

P_1 predstavlja porez na zagađenje, Q_1 predstavlja zagađenje životne sredine. Uvođenjem poreza na zagađenje smanjuje se i zagađenje. E predstavlja površinu koja je srazmerna smanjenju ukupnog troška kompanije.

Sa slike se može videti da je ukupan trošak kompanije za emitovano zagađenje od Q_1 srazmeran zbiru površina $B+D+E$. Ovaj zbir je manji od troškova srazmernih površini $B+D+E+F$, koje bi kompanija mogla da ima ukoliko bi emitovala maksimalno dopušteno zagađenje Q_{max} . Uvođenjem većeg poreza na zagađenje (na slici obeležen indeksom p_2) kompanija bi bolje sagledala svoje ekonomske interese za ulaganjem u dodatne troškove kontrole, te smanjila nivo zagađenja na nivo Q_2 . Sa slike se može videti da su za smanjeno zagađenje Q_2 , ukupni troškovi kompanije jednaki troškovima kontrole, koji su srazmerni zbiru površina $C+D+E$ uz dodavanje troškova poreza na zagađenje, koji su srazmerni zbiru površina $A+B$. Iako dodatne jedinice smanjenja zagađenja od Q_1 na Q_2 zahtevaju veće granične troškove, sve dok su ti troškovi manji od troškova poreza p_2 , kompanija ima ekonomski interes za dodatnim ulaganjem u cilju smanjenja zagađenja. Na ovaj način izbegava se plaćanje dodatnih poreza na jedinice zagađenja između zagađenja životne sredine Q_1 i Q_2 [20] [21]. Princip eksternih troškova proizlazi iz ekonomske teorije, a utemeljio ga je engleski ekonomist Pigou početkom XX veka (Arthur Cecil Pigou (1877-1959) [22].

Zaključak

U globalnoj ekonomiji, poslovne aktivnosti moraju biti zasnovane na principima društvene odgovornosti. Smernice održivog razvoja se definišu na globalnom planu, koji bi trebalo da uspostavi ravnotežu između ciljeva ekonomskog razvoja sa jedne strane i socijalnog razvoja sa druge strane, uvažavajući potrebu za zaštitom životne sredine. Sve ovo utiče na poslovne subjekte da se ozbiljnije posvete zadovoljavanju ciljeva većeg broja interesnih grupa u svom okruženju. Bliska budućnost ukazuje na neophodnost da se koncept društvene odgovornosti uvrstu u praksu poslovanja, a da savremeni menadžment sistemi doprinose održivosti. Savremeni menadžment sistemi predstavljeni u radu su samo deo kompleksnih sistema upravljanja određenim aktivnostima privrednih subjekata. Bez obračunavanja ekoloških troškova i bez uvođenja određenih finansijskih mera kada je u pitanju savremeno poslovanje, privredni subjekat ne može biti društveno odgovoran. Komponente odgovornosti su i komponente održivosti poslovanja. One podrazumevaju ekonomsku, socijalnu i ekološku odgovornost za sve akcije koje se preduzimaju u prirodnom okruženju. Savremeni sistemi upravljanja se baziraju na novoj vrsti lidera odnosno menadžera koji bi vešto upravljali kako

procesima tako i "sa ljudima". Upravljanje sa ljudima nije isto što i upravljanje ljudima. Danas su savremene organizacije osposobljene savremenim kadrovima, odnosno zaposlenima koji su edukovani, svesni svojih sposobnosti i koji se žele pitati i učestvovati u donošenju važnih strategijskih odluka organizacije. Svakako da menadžeri moraju biti osposobljeniji jer se u takvim okolnostima i pred njih nameće važan zadatak. Zadatak se odnosi na vrlo važnu komponentu, a to je podizanje svesti zaposlenih o ekološkoj održivosti i društveno odgovornom poslovanju. Bez primene društveno odgovornog poslovanja, menadžment u savremenim okolnostima ostaje samo teorija o tome kako se nešto treba uraditi, odnosno kako se nečim treba upravljati! Zato je primena određenih modela „sine qua non” (uslov bez koga se ne može) uspešnosti poslovanja svih poslovnih subjekata i u turizmu. Njihova primena zahteva istovremeno i ljudske resurse koji će na adekvatan i efikasan način primeniti ono što poznaje teorija razvoja turizma.

LITERATURA

1. Ilić, B. (2016). Strategijski pravci regionalnog ekonomskog i ekološkog razvoja turističkog potencijala Gamzigradske banje, doktorska disertacija, Fakultet za menadžment, Zaječar
2. Jovanović, Z. (2016) Značaj i uloga menadžmenta u uslovima savremenog poslovanja, Doktorska disertacija, Fakultet za menadžment, Zaječar
3. Čajka, Z., Jovanović, L. (2015). Principi održivosti i održivi proizvodi, *Ecologica*, 77 (4)
4. Malović, M., Matić, M., Ilić, B. (2016). Prirodni resursi i društveno odgovorno poslovanje preduzeća sagledavanjem klimatskih promena, *Ecologica* 23 (4).
5. Gavrilović, Jovanović, B. (1998), Održivi razvoj - nova paradigma za razvijene i zemlje u razvoju, Zbornik radova: Rast, strukturne promene i funkcionisanje privrede Srbije, Ekonomski fakultet Kragujevac, str: 133-134.
6. SIGMA principi upravljanja - Ciklusi i faze upravljanja u SIGMA konceptu, preuzeto sa : <http://www.projectsigma.co.uk/Guidelines/SigmaGuidelines.pdf>
7. Ilić, N. (2012), Sustainable Rural development in case study of Posavotamna, s Area, International research doctorate in the Economics and management of Natural Resources, XXIV Cycle, Bari, Italija, pp: 21-22.
8. Sigma principi upravljanja, preuzeto sa: <http://www.sigmaweb.org/publications/MONTENEGRIN%20Principles%20of%20Public%20Administration%20Overview%20web.pdf>
9. Milisavljević, M. (2007), Strategijski menadžment, Megatrend univerzitet, Beograd. str. 36
10. Ćirović, M., Milisavljević, M., Slobodan, P., Mašić, B., Heleta, M.(2009), Strateški menadžment, Naučno društvo Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 62
11. Ekološki menadžment, preuzeto sa: http://sewa.sewaweather.com/~ambassadors/new_site/srp/images/stories/Papers /08-01.pdf
12. Rikalović, G. (1999), Ekonomika prirodnih resursa, Biblioteka „Dr Đorđe Natošević”, Indija
13. Stojanović D., Ilić, B., Mihajlović D. (2017) Strane direktne investicije u ostvarivanju ciljeva održivog razvoja lokalnih zajednica u Srbiji, *Časopis Ecologica*, str. 265-270.
14. Mihajlović, D., Stojanović D., Ilić B., Ekološki menadžment u funkciji održivog društveno-ekonomskog razvoja, VIII Skup privrednika i naučnika - Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020., Beograd, str. 447-554
15. Ilić B., Stojanović D., Mihajlović D. (2017), Globalna ekonomska kriza i upravljanje održivim razvojem, Zbornik radova EMAN, Ljubljana, Slovenija, str. 982-989.
16. Milanović, M. (2010), Ekonomija Prirodnih Resursa, Skripta
17. Društveno odgovorno poslovanje u Srbiji (2005), Strategic marketing research, Beograd,
18. Mihajlović D., Ilić B., Jovanović V. (2011) Menadžment i strategija održivog razvoja, *Časopis Ecologica*, 62 (18), str. 151-155.
19. Bergstrom, J. C., & Randall, A. (2016). Resource economics: an economic approach to natural resource and environmental policy. Edward Elgar Publishing.

20. Radukić, S., Petrović-Ranđelović, M., „Implementation of New Environmental Policy Instruments in the EU: Eco-Taxes and Tradable Permits“, Thematic issue of proceedings „Competitiveness in the Conditions of a Global Economy“, Faculty of Economics, Niš, 17-18 October, 2008, str. 69-79;
21. Zdravković, D., Radukić, S., Petrović-Ranđelović, M., “Implementation of NEPIs for improvement of European environment: the case of voluntary agreements, environmental management systems, and eco-labels”, Thematic issue of proceedings “Competitiveness in the Conditions of a Global Economy”, Faculty of Economics, Niš, October, 2009, str. 643-651
22. Arthur Cecil Pigou (1877-1959), The concise encyclopedia of economics, dostupno na: <http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Pigou.html>

“SIGNALI” ILI SIMPTOMI KAO ALATI U ORGANIZACIONOM DIJAGNOSTICIRANJU

Života Radosavljević,

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
zivota.radosavljevic@fbsp.edu.rs

Aleksandar Anđelković,

Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
aca.andjelkovic@fbsp.edu.rs

Vladana Lilić,

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
vladana.lilic@fbsp.edu.rs

Suzana Pajić

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
suzana.pajic@fbsp.edu.rs

УДК/UDC: 005.52:005.334

APSTRAKT

Primarni zadatak svake ljudske aktivnosti, a posebno menadžmenta je da utvrdi uzroke neke pojave. Nauke o upravljanju je utvrdila da u svakoj pojavi postoji više uzročnika, da su neki vidljivi, a drugi manje vidljivi, dok se treći javljaju tokom inovacionog procesa, ali nespornom činjenicom da se efikasno može upravljati samo onim što se dovoljno dobro pozaje, tj. da je upoznavanje prvi korak u ovladavanju, a ovo uslov uspešnog organizovanja i upravljanja.

Kao što menadžment ima svoje procesne faze, tako i process dijagnosticiranja ima svoje faze i alate kojima se služi u procesu utvrđivanja uzroka nastanka. Generalno uzrok svih pojava i procesa je u kretanju čestica materije, odnosno u atrakciji i repulziji, kao onoj vrsti kretanja u kojima se čestice materije približavaju jedna drugoj da bi se stvorila nova i po pravilu složenija živa bića, a u organizaciji novi i složeniji organizacioni oblici. Suprotan smer kretanja je repulzija u kojoj se čestice materije udaljavaju jedna od druge, nastojeći da se osamostale i deluju po principima “slobodnog strelca”, što dovodi do dezorganizacije, povećane entropije i u krajnjem do nestanka ili smrti kao konačnog ishodišta svega što postoji u prirodnom i društvenom poretku.

Menadžeri se koriste različitim alatima u organizacionom dijagnosticiranju. Ispostavlja se da je najvažnije utvrditi određene simptome koji bi ukazivali na pozitivan ili negativan trend određene pojave. Na primer, povećani troškovi su prvi znak da menadžment ne upravlja organizacijom, odlazak, odnosno napuštanje firme od strane zaposlenih je znak pogoršanih međuljudskih odnosa i nezadovoljstva zaposlenih.

U ovom radu će se obraditi određeni signali koji mogu da ukažu na klice nastanka neke pojave, ili događaja, te njihov uticaj na inovacije, sa posebnim akcentom na tzv. “slabe signale” i simptom “obezbeđenje od nesigurnosti” sa tehnikama koje se primenjuju u ovoj metodi.

Ključne reči: dijagnosticiranje, simptom slabih signala, simptom obezbeđenja od nesigurnosti

"SIGNALS" OR SYMPTOMS AS TOOLS IN ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS

Zivota Radosavljevic,

*Faculty of business studies and law, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia,
zivota.radosavljevic@fppsp.edu.rs*

Aleksandar Andjelkovic,

*Faculty of information technologies and engineering, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia,
aca.andjelkovic@fppsp.edu.rs*

Vladana Lilic,

*Faculty of business studies and law, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia,
vladana.lilic@fppsp.edu.rs*

Suzana Pajic

*Faculty of business studies and law, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia,
suzana.pajic@fppsp.edu.rs*

ABSTRACT

The primary task of every human activity, especially management, is to determine the causes of a certain phenomenon. Management studies have found that there are several causes in each phenomenon, that some are visible, and others are less visible, while the third occur during the innovation process, but the undeniable fact is that only what is known well can be effectively managed that is, getting to know something is the first step in mastering it, and this is a requirement for successful organization and management.

As management has its own process stages, the diagnostic process has its own phases and tools to serve in the process of determining the cause of the occurrence as well. Generally the cause of all phenomena and processes is the movement of particles of matter that is to the attraction and repulsion, as the kind of movement in which particles are approaching each other in order to create new and, as a rule, more complex living beings, and in organization new and more complex organizational forms. The opposite direction of movement is a repulsion in which the particles of matter depart from one another, striving to become independent and act according to the principles of "free shooter", leading to disorganization, increased entropy, and ultimately to disappearance or death as the final source of everything in the natural and social order.

Managers are using various tools in organizational diagnostics. It turns out that it is most important to identify certain symptoms that would indicate a positive or negative trend of a particular phenomenon. For example, increased costs are the first sign that management does not manage an organization, the departure or employees' leaving the company is a sign of worsened interpersonal relationships and employee dissatisfaction.

In this paper, certain signals will be processed which can indicate the appearance of a phenomenon, or event, their impact on innovation, with a particular emphasis on the so-called "weak signals" and the symptom "protection from uncertainty" with the techniques used in this method.

Keywords: *diagnosis, symptom of weak signals, symptom of security from uncertainty*

Uvod

Ovo pitanje je u direktnoj vezi sa fenomenom dijagnosticiranja i prepoznavanje određenih problema koji nastaju, koji se razvijaju i na koje organizacija, odnosno menadžment treba da reaguje, kako bi se isti zaustavili, ali pre svega sprečilo njihovo nastajanje. Radi se o signalima, ili simptomima koji pokazuju određene tendencije i koji mogu sa velikom verovatnoćom da otkriju određena stanja, što je i logično, jer je "svako dijagnosticiranje primarno usmereno na otkrivanje i upoznavanje uzročnika uspostavljenog stanja predmeta ili ispoljenog problema čije se stanje želi promeniti u kvalitetno novo stanje, uz napomenu da savršene dijagnostike nema,

da nema univerzalnih pravila, jer je svaka dijagnostika unikatna, neponovljiva i odgovara konkretnom subjektu ili objektu istraživanja.

Najsloženiji su tzv. "slabi signali" koji su nedovoljno prepoznatljivi i često ne pokazuju nikakve, ili minimalne naznake da dolazi do promena u živom, ili poslovnom organizmu. Njihovo otkrivanje je uslovlojeno znanjem, ali pre svega veštinama i iskustvom kojima raspolažu pojedini eksperti i koji mogu sa velikom verovatnoćom da prepoznaju određene promene.

Druga je stvar sa jakim signalima, koji su uznapredovali do te mere da su vidljivi i da se čak i bez posebne sgručne analize i ekspertize mogu utvrditi koreni, ali i posledice, odnosno ishodi određenih procesa, ili pojava. Problem u menadžmentu je upravo u tome što ne postoje jasna simptomi o nepovoljnim trendovima, ili da ne postoje dovoljna činjenična osnova za donošenje značajnih odluka, kao što je to slučaj sa prirodnim i tehničkim naukama.

Uticaj "slabih signala" na podsticaj inovacija

U biznisu, pa i u običnom životu se pokazalo nebrojeno puta, da mnogi uspešni ljudi i poslovne imperije nisu nastale zbog pravovremenih i kvalitetnih odluka za ulazak u investicije ili druge poslovne poduhvate. Veliki broj uspešnih, koji su ostali na liderskim pozicijama relativno u dugom vremenskom periodu, nastao je zbog osećaja da se ne ulazi u odedene poduhvate, ili da se na veme izađe iz poslova koji ne obećavaju, zahvaljujući prepoznatljivosti određenih uzroka, odnosno slabih ili jačih signala.

U navedenom kontekstu kompanije nastoje da pariraju rastućim neizvesnostima i nestabilnostima, na taj način što nastoji da prognozira sopstvenu budućnost, koristeći različite taktike. Problem prognoza je što one brzo zastarevaju, a u turbulentnim vremenima one se često ne ostvaruju. Ipak, ne treba prestajati sa prognoziranjem, već tražiti tehnike kojima će se njihova verovatnoća ostvarenja povećati. U praksi se koriste različite tehnike, od kojih su dve pokazale svoju delotvornost, i to: tehnika "slabih signala" i tehnika "obezbeđenje od nesigurnosti". Jedna i druga tehnika stvaraju uslove za uvođenje inovacija u tehnološkom, organizacionom, ili u upravljanju ljudskim potencijalima.

Tehnika slabih signala se još naziva i "planirani oportunitizam" i zajedno sa tehnikom obezbeđenja od nesigurnosti, predstavljaju značajne elemente u donošenju upravljačkih odluka po pitanju uvođenja promena u organizacione sisteme.

Tehnika "slabih signala" ili "planirani oportunitizam"

Pod planiranim oportunitizmom podrazumevamo "osetljivost na slabe signale, odnosno na rane signale o novim trendovima iz kojih je moguće shvatiti važne promene u demografiji, ukusima i potrebama kupaca, ekonomskim, ekološkim, regulatornim i političkim snagama. (Govindarajan, 2016, 1). Obraćanje pažnje na "slabe signale" ukazuje na nužnost napuštanja linearnog razmišljanja i očekivanja da će se stvari odvijati na dosadašnji način. "Slabi" podrazumeva naznaku, ili nedovoljno poznatu pretpostavku koja će se verovatno desiti u perspektivi.

Među prvim kompanijama koje su primenile koncept "slabih signala" bila je poznata indijska kompanija Tata Consultancy Services u svom Call Centru. Menadžment ove kompanije je intuitivno prepoznao veoma slabe signale u vezi mesta i uloge call-centre i doveo je njegovo dalje postojanje u pitanje, iako su oni cvetali u svim poznatim kompanijama na svetu. Problem se pojavio u stalnom regrutovanju radnika za ove poslove, te njihova obuka, što je predstavljalno troškovni teret, ali skretanje kompanije sa glavnog pravca, a to je razvoj automobilske industrije i postizanje konkurentске prednosti. Razmišljanja su išla u prvcu da se klasičan call-centar zameni sa sofisticiranim načinima komunikacije, imajući u vidu signale u razvoju internet tehnologija. Time bi se ostvario bolji ili viši kvalitet usluga, što bi doprinelo da Tata ostvari bolji rezultat na osnovu smanjenog broja radnika.

"Planirani optimizam" je ustvari začetak neke promene i kroz nju se mogu prepoznati tri važne ideje: (Govindarajan, 2016, 1).

- Stvara sistem cirkulacije novih ideja,
- Razvija kapacitete za uspostavljanje prioriteta na osnovu tih ideja,
- Grdi prilagodljivu kulturu koja prihvata neprekidne promene.

Drugim rečima, "planirani optimizam" stvara uslove da organizacija deluje proaktivno. Osnovni problem kada su u pitanju "slabi signali" je njihovo identifikovanje, osluškivanja i hvatanje. Drugim rečima, tendencija je tek u povoju, bez izraženih simptoma koji ukazuje na promenu.

Tehnika "obezbeđenja od nesigurnosti"

Tehnika obezbeđenja od nesigurnosti" može zaštititi firmu od mogućih tržišnih i drugih turbulencija i obezbediti stabilanu održavost i rast, ali i da napreduju ubrzanim tempom. Ona u svoje razmatranje uključuje "konkurenciju, uticaj naprednih tehnologija, porast novih tržišta, nestabilnost potražnje i druga iznenađenja. Na ovaj način, kompanije mogu sačuvati svoj kapital i odgoditi donošenje važnih odluka, dok situacija ne postane jasnija." (Stalk et al, 2016, 1).

Tehnika "obezbeđenja od nesigurnosti" se koristi trima strategijskim opcijama i to: (a) opcija privremenih organizacija, (2) opcija istraživačkih akvizicija, i (3) opcija sporednih faktora. Sve strategijske opcije su nedovoljno izvesne i kompanija može u svakom trenutku da od njih odustane. Za mnoge teoretičare, one su nepotrebne i rizične, pa se retko koriste. Međutim, širi kontekst ukazuje da opcije utiču na finansijsku stabilnost kompanije, a time je obezbeđuje i od mogućih problema po ovom pitanju. One posebno dolaze do izražaja ukoliko se obave eksperimenti, odnosno provera na manjim ulaganjima, od kojih se veoma lako i bez velikih troškova može odustati od predviđenih planova. Najveći broj strateških rukovodioca ne pravi provere, već želi direktno da ulažu i time neretko gube velika finansijska sredstva. Pomenute opcije omogućavaju kompanijama koje ih primenjuju da uče i da stiču iskustva u pozicioniranju.

Privremene organizacije

Privremenost je danas dominantno pravilo u biznisu, jer se danas živi po principu da je sve promenljivo i da su samo promene stalne i da ništa nije trajnije od privremenih rešenja. Shodno navedenom i organizacije sve više imaju privremeni karakter, kako zbog povećane složenosti u poslovanju, tako i zbog povećane konkurentnosti i sve zahtevnijih vlasnika i potrošača.

Povezano sa prethodnim je i formiranje posebnih organizacija koje treba u određenom vremenu da zadovolje određene ciljne grupe. Dakle, često novi poduhvati zahevaju specifičnu organizacionu strukturu, koja će udovoljiti posebnim zahtevima, odnosno onim zahtevima koji odudaraju od glavnog biznisa kojim se kompanija bavi. U pitanju su posebni kadrovi, organizaciona struktura i oprema koji mogu biti angažovani po principu privremenih poslova, konsultanata, a oprema iznajmljena na određeno vreme. Za planirani poduhvat se često imenuje privremeni menadžment sa zahtevima koji odgovaraju organizaciji u povoju.

Cilj je proveriti realnost i isplativost poslovnog poduhvata, kroz privremenu organizaciju, koja neće biti skupa, ali koja će odgovoriti na zahteve pokretača biznisa i proveriti njegovu isplativost. Ukoliko se uvidi da biznis nema perspektivu, lako se kompanija može povući, a da ne trpi velike troškove u vezi navedenog, ali i da ne dovodi u pitanje obavljanje osnovne delatnosti kojom se kompanija bavi.

Dakle, "privremena organizacija" može pomoći kompaniji da testira odgovor pretnje od strane konkurencije, da proceni novu strategiju ili koncept, istraži pridruženje poduhvatu od strane drugih konstituenata, ili da kapitalizuje na prilikama i šansama i smanji pretnje i ometanja u određenom poslu. Ona može napraviti atraktivan izbor ako postoji konflikt prioreteta u organizaciji, ili kad se neočekivani konkurenti pojave i ubrzano osvajaju tržište, ili neki njegov segment". (Stalk et al, 2016, 3).

U savremenim uslovima, stabilnost i stalnost organizacije je na velikom ispitu. Tradicionalno se smatralo da je stabilnost osnovna karakteristika uspešnih organizacija, tj. što organizacija ima duži životni vek, da je ona kvalitetnija. Danas se smatra da su najkvalitetnija rešenja koja se odvijaju po principu da ništa nije trajnije od privremenih rešenja. Ispostavlja se da je promena život i da se dugovečnost organizacija obezbeđuje kroz permanentne promene. Dakle, "Ako nema promena i inovacija, prosečni će brzo nadoknaditi zaostatak. Oni uče od pobednika i postaju ono što su nekada lideri i pobednici bili. Ako se inovira, onda se napreduje i za sobom se ostavlja konkurencija. Kriza će neinovatore i neinovativne kompanije uništiti, a inovatorima će dobro doći" (Adižes, 2005, 27)

Modaliteti privremene organizacije mogu biti različiti. Moguće je da se privremena organizacija formira sa jasnim ciljem preispitivanja mogućnosti i isplativosti određenog poduhvata i kada se taj cilj ostvari, privremena

organizacija se raspušta, a na njeno mesto dolazi stalna organizaciona struktura. Ovo rešenje je radikalno i često primenjivo u istraživanju tržišta inovacija. Njegov<a glavna slabost je što su akteri u privremenoj organizaciji usmereni na kratkoročan, odnosno na cilj koji je postavljen u privremenoj organizaciji. Oni su svesni, ukoliko privremena organizacija ne ispunjava svoje zadatke i ciljeve da se može raspustiti, restrukturirati, utoliko pre što su zaposleni angažovani na određeno vreme i nisu vezani pravnim okvirima, kao radnici u stalnom radnom odnosu, odnosno na njih se primenjuju ugovori o privremenom angažovanju sa znatno fleksibilnijim odredbama u vezi mogućnosti raskida ugovora.

Drugi model može biti da se nakon ispunjenja određenih ciljeva, privremena organizacija pretvara u stalnu, tj. organizaciju koja treba da realizuje i sam poduhvat. Ovo je moguće primeniti u organizacijama u kojima su pripremni radovi u privremenoj organizaciji kompatibilni sa stalnom delatnošću. Na primer, tekstilna kompanija formira privremenu organizaciju za projektovanje infrastrukture i opremanje fabrike potrebnom opremom, tehnologijom, procesima i standardima, a nakon izgradnje i opremanja, privremeno angažovana struktura se ugrađuje u stalnu organizaciju. Ili kada kompanija odluči da angažuje projektnu organizaciju da osmisli i projektuje određeni stambeni objekat, a nakon što se taj posao završi, projektantski tim se angažuje kao nadzorni organ da prati tok i tehnologiju izgradnje objekta i uslovno rečeno “ugrađuje u stalnu organizaciju”.

Ovo rešenje ima dobre strane u tome što oni koji rade na pripremi u privremenoj organizaciji znaju da će se eventualne greške pojavljivati i u toku realizacije, što će njima samima stvarati velike probleme. Zato će oni u fazi pripreme, odnosno u privremenoj organizaciji veću pažnju usmeriti na fazu realizacije koja se uspostavlja kroz stalnu organizaciju.

Tipičan anegdotski prikaz se odnosi na situaciju gde su “kontrolori u proizvodnji padobrana bili u permanentnom konfliktu sa probnim letaćima, odnosno onima koi su testirali njihov kvalitet. Kontrolori proizvodnje su dokazivali da se izrađuju kvalitetni padobrani, dok su probni letaći imali primedbe, koje su se neretko i tragično završavale. Pokazalo se da je značajan iskorak napravljen kada je menadžment odlučio da kontrološi proizvodnje padobrana budu i probni letaći. Tada se kvalitet značajno unapredio, a broj tragičnih slučajeva znatno smanjen”. (Radosavljević, 2015-16)

Rečju, model u kome se privremena organizacija pretvara ili ugrađuje u stvarnu organizaciju je daleko delotvorniji po poslovnu uspešnost, posebno ukoliko se menadžmentu i zaposlenima u privremenoj organizaciji u startu stavi do znanja o takvim mogućnostima.

Dakako, ovde postoji i kombinacija, tj. da se nakon ispunjenja ciljeva privremene organizacije, deo ljudstva raspusti, a deo, posebno oni koji su se pokazali kao kvalitetni u privremenoj organizaciji, uključe u stalnu organizaciju. U ovom modalitetu, bitna je selekcija i određivanje ključnih mesta u stalnoj organizaciji koja treba popuniti sa ljudstvom iz privremene organizacije. Ispostavlja se da je ovo kvalitetnije rešenje, jer su mnogi upoznati sa postojećim izazovima u privremenoj organizaciji i da se mogu relativno brzo prilagoditi novim zahtevima radnog mesta u odnosu na one koji se angažuju eksterno.

Eksploatorske akvizicije

Poznato je da je akvizicija ostvarenje zarade, odnosno nabavljanje sticanje i slično. Ona može da znači i pribavljanje poslova, putem posebno angažovanih specijalista koji se nazivaju akviziteri, a kada su u pitanju organizacije, akvizicije predstavlja poslovno spajanje dve ili više kompanija u jednu organizaciju. Dve tipične akvizicije su prijateljska i neprijateljska, a one se razlikuju po kriterijumu da li kompanije ulaze iz sopstvenih želja, ili je u pitanju napad jednog preduzeća na većinski deo imovine drugog preduzeća.

Eksploatorska akvizicija je instrument kojim se proveravaju mogućnosti i kapaciteti, odnosno utvrđivanje mogućnosti uvođenja promena, odnosno inovacija. Iako je ona moguća, u praksi je pokazala niz slabosti u realizaciji. Primenuje se u situacijama kada kompanija želi da prevaziđe ili zaobiđe rizike i nepoznanice na tržištu. Eksploatorska akvizicija kao opcija je brza kada je u pitanju dolazak do novih tržišta i klijenata. Međutim, praksa pokazuje da je ova opcija veoma rizična kada su u pitanju veliki poslovi jer uključuje ogromne integracione probleme, zbog čega dolazi do čestih neuspeha. Otuda i nužnost da menadžment pre ulaska u ovu opciju, istu razmotri sa svih strana, kako bi izbegao potencijalnu štetu koja objektivno postoji.

Iskustva pokazuju da je u malim, ili manjim akvizicijama cene neuspeha manja, a integracije su brže, bez većih prepreka i teškoća. Taktika je ustvari da kompanije prvo kroz male poslove i akvizicije provere, ili isprobaju

poslovni poduhvat, a ukoliko je on prihvatljiv, kasnije ga proširuju i razvijaju. Ipak se ispostavlja da kompanije malo koriste male akvizicije u istraživanju mogućnosti i perspektive novih poslova i uvođenja inovacija. Za samu akviziciju je bitno imati veštine da se ona i sprovede u praksi. Odlučujuće u ovoj opciji je da se identifikuju ciljevi kompanije i usklade sa pravim tehnologijama i ljudskim sposobnostima, odnosno potencijalima. Ispostavlja se da je akvizicija jedan od najefikasniji način za očuvanje postojećeg stanja, ali može biti i način za ubrzavanje transformacionih procesa, što je u uslovima velike turbulencije od bitne važnosti. (Bartolini et al., 2015, 4)

Ostali faktori

Kompanije često nastoje da smanje troškove poslovanja, uvodeći nova tehničko tehnološka rešenja koja su praćena visokim investicijskim ulaganjima. U uslovima nestabilne potražnje, ovakva praksa može dovesti kompaniju u velike probleme. Ista je situacija i sa kompanijama koje preferiraju viskim profitnim stopama, gde žele na kratak rok da ostvare što veće profite. Ispostavlja se da je u ovakvim situacijama rešenje u osnivanju malih, fleksibilnih i porodičnih kompanija koje će negovati pristup niskih profita, sa povećanim koeficijentom obrta u kome se ostvaruje i veći efekat. Ove kompanije ne zahtevaju velika ulaganja, fleksibilne su i brzo se prilagođavaju određenim tržišnim zahtevima, a ukoliko posao ne ide dobro, mogu se bez većih problema ugasiti. Drugim rečima, u odnosu na prošlost, danas je moderno na globalnom nivou da kompanije u startu izgrađuju niskobudžetske objekte i poslovnu infrastrukturu, kao uvod u otpočinjanje novog biznisa, ili novog poslovnog poduhvata. Ovva konstatacija je logična, jer je kapital isuviše skupo ekonomsko dobro da bi se moglo prepustiti slučaju, što opredeljuje da investitor, ili ulagač mora da posebnu pažnju usmeri na tri osnovna faktora i to: (1) na korišćenje sopstvenog potencijala, (2) na korišćenje potencijala zaposlenih i (3) korišćenje potencijala organizacije. (Arnold, 2015, 271)

U praksi se koristi i opcija postavljanja privremenih fabrika i drugih poslovnih objekata sa malim investicionim ulaganjima na određenim lokacijama. Na ovaj način se ispituju pretpostavke za dalji razvoj biznisa. Ukoliko se privremen fabrike, ili maloprodajni objekti pokažu islativim i da imaju svoju perspektivu, kompanije odlučuju da privremen fabrike pretvore i stalne, uz manji nivo tehničke i kadrovske opremljenosti. U ovim fabrikama se mogu proizvoditi selektivni proizvodi, odnosno oni koji će predstavljati jezgro budućoj fabric i koji će prihvatiti teret troškova i za tzv. dopunski asortiman. Ovu taktiku je primenila poznata kompanija Procter and Gamble. Ona je proizvodila i proizvodi aditive, sastojke od deterdženata, omekšivače, omekšivače za kosu, šampone i pastu za zube. "Aditivi su dugo vremena bili proizvođeni u velikim centralizovanim fabrikama, koje decenijama koriste zastarelu tehnologiju. Međutim, nova tehnologija omogućava da se isti proizvode u decentralizovanim, odnosno distributivnim fabrikama, skraćivajući na taj način lanac snabdevanja i vreme proizvodnje, a u isto vreme utiče na smanjenje transportnih troškova i investicionih rizika.

Korišćenje outscouringa danas postaje pravilo, gde se pojedini poslovi i radni zadaci izmeštaju iz kompanije i na taj način povećavaju svoju fleksibilnost u poslovanju. Firme, ovde često imaju računa da određene poslove čak i skuplje plati, nego da iste obavlja u svojoj kompaniji. Primer, outscouringuju se poslovi računovodstva određenim knjigovodstvenim agencijama, a kada se obezbedi stabilnost i veličina organizacije, outscorovani poslovi se mogu vratiti i da se obavljaju u okviru kompanije, ili d se formira posebna agencija koja će pratiti poslovanje određene kompanije. Kroz izmeštene poslove izvan kompanije, proverava se isplativost određenog posla, stiču određena iskustva i uči, što se često u ovim poslovima zanemaruje. (Radosavljević, 2008, 37)

Na kraju se može konstatovati da su strategijske opcije koje se koriste u "obezbeđenju od nesigurnosti" ili "obezbeđenje sigurnosti" kompanije veoma korisne, kada se želi proveriti mogućnost realizacije nekog investicionog poduhvata, uvođenja promena ili inovacija i prihvatljivost za određeno tržište. Međutim, praksa pokazuje da se ove opcije retko primenjuju i da menadžment radije ide odmah na razvijanje stalnih i velikih investicija, smatrajući da se kroz opcije gubi vreme i da je ishod njihovih procena izvestan, odnosno da ne nosi određene rizike. Ipak se mora imati u vidu da je svaka prognoza netačna, da se izražava kroz verovatnoću i da netačne, ili pogrešne prognoze proizvode velike štete. U navedenim okolnostima, štete koje proizilaze iz pogrešnih prognoza i procena su nenadoknadive.

Pristup strateškim opcijama u okviru taktike "obezbeđenje (ne) sigurnosti" omogućava menadžmentu racionalno korišćenje vremena, energije i napora, odnosno organizacionih potencijalakaako bi predvideo nepredvidivu budućnost, čime se stvara više vremena i kapaciteta da se razmišlja o izbegavanju rizika. U isto

vreme, primena navedenih opcija nije samo tehnička stvar, već inteligentna i mudra taktika kroz koju se uči, stiču nova iskustva i vrši njihova provera u praksi.

Rezime

U radu su prikazani alati, odnosno koncepti koje organizacije, odnosno menadžment mogu koristiti u procesu dijagnosticiranja određenog stanja, pojava, procesa i tendencija. Praksa koja postoji u medicinskim istraživanjima se analogno može primeniti i kada su u pitanju privredni organizmi, odnosno organizacije, zašto je potrebno definisati simptome, ili signale koji mogu da ukažu na začetak retrogradne pojave, a koja može biti fatalna za organizaciju. Najsloženiji su tzv. "slabi signali" koji su u povozu, nisu izraženi, zbog čega ih je veoma teško prepoznati, a kada se otkriju lako ih je lečiti. Kada su u pitanju jaki signali, oni se lako dijagnosticiraju, ali se posledice ne mogu lako i brzo otkloniti. Tehnika i alati koji su prikazani u cilju smanjenja nesigurnosti u perspektivi će dobijati na sve većem značaju, što je i prirodno, jer će i turbulencije i neizvesnost dobijati na svojoj dinamičnosti.

Ipak treba imati u vidu da menadžment i organizacija nisu dovoljno dokazive nauke, tj. one ne raspolažu jasnim i naučno verifikovanim metodologijama i potvrđenim naučnim i sručnim činjenicama na osnovu kojih se sa velikom verovatnoćom mogu donositi kvalitetne, tj. dokazive odluke, kao što je to slučaj u medicine i tehničkim naukama. Zato svaki rad na temu organizacionog dijagnosticiranja i korišćenje saznanja prirodnih nauka zaslužuje posebnu pažnju, jer je teško donositi kvalitetne odluke na bazi intuicije, pretpostavki, itd. kako se to vekovima radilo, a i danas radi u velikoj meri.

Literatura:

1. Govindarajan, V. (2016): Planned Opportunism, Harvard Business Review (HBR), maj.
2. Stalk, G., Iyer, A. (2016): How to Hedge Your Strategic Bets, Harvard Business Review (HBR), maj.
3. Adižes, I. (2005): "Kako upravljati u vreme krize i kako je pre svega izbeći", Novi Sad, Asee, Novi Sad.
4. Radosavljević, Ž.: Predavanje na doktorskim studijama iz predmeta Nove organizacione forme, u školskoj 2015-16 godini na Fakultetu za poslovne studije i pravo u Beogradu.
5. Bartolini, M., Duncan, D., Waldeck, A. (2015): Knowing when to reinvent, Harvard Business Review (HBR), decembar.
6. Arnold, F. (2015): Menadžment- učite od najboljih, Beograd, Laguna.
7. Radosavljević, Ž. (2008): Savremene tehnike i tehnologije menadžmenta, Novi Sad, FORKUP.

DIJAGNOSTICIRANJE OTPORA NA INOVACIJE I KREACIJE

Dragana Radosavljević

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
dragana.radosavljevic@fppsp.edu.rs

Maja Anđelković,

Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
maja.andjelkovic@fppsp.edu.rs

Milan Radosavljević,

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
milan.radosavljevic@fppsp.edu.rs

Aleksandar Anđelković,

Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
aca.andjelkovic@fppsp.edu.rs

УДК/UDC: 005.342:005.334

APSTRAKT

Iako je poznato da je civilizacija opstala zahvaljujući permanentnom uvođenju inovacija i promenama i da se društveno ekonomske formacije ne razlikuju po tome šta se, već čime se nešto proizvodi, do današnjih dana nailazimo na velike otpore koji se pojavljuju u organizacionim sistemima po pitanju uvođenja tehnoloških, marketinških, organizacionih i drugih inovacija i promena. Ispostavlja se da između potrebe, odnosno zahteva za uvođenje inovacija i otpora koji se pružaju u tom procesu, dolazi do stresa, a neretko i do konflikata sa razornim ishodima.

Povezano sa prethodnim je zapostavljenost dijagnosticiranja u otkrivanju uzroka nekih pojava, procesa ili događaja. Naime, u teoriji inovacija i upravljanju promenama, se velika pažnja poklanja otklanjanju posledica koje promene i uvođenje novih tehnoloških ili organizacionih rešenja. Međutim, izostalo je adekvatno dijagnosticiranje uzroka, odnosno otpora koje ideje i inovacije imaju na putu od njihovog nastanka do implementacije i komerijalizacije, što je uslov i za uspešno upravljanje inovacijama. Posebno je izostalo definisanje simptoma koji ukazuju da inovacije nisu dobro došle i da će u inovacionom procesu doći do otpora od različitih struktura eksterne i interne prirode.

U radu se ukazuje na otpore prema inovacijama i promenama koji nisu dovoljno obrađeni u menadžmentu. Otpori se mogu javiti pojedinačno, ili u koaliciji i kao takvi predstavljaju veliki problem. Oni se mogu javiti u inovacionom procesu koji je po prirodi stvari nepoznat, neizvestan i rizičan, jer su inovacije uvek okrenute budućnošću, koja je po pravilu praćena manjim, ili većim rizicima. Zato je neophodno pripremiti organizaciju, odnosno stvoriti inovacionu klimu koja će omogućiti, ali i podržati uvođenje inovacija, kao uslova opstanka, rasta i razvoja, posebno u dinamičkom okruženju kakvo je danas i kakvo će biti sve intenzivnije i neizvesnije u perspektivi.

Ključne reči: *Dijagnosticiranje, inovacioni otpori, savladavanje otpora na inovacije.*

DIAGNOSING THE RESISTANCE TO INNOVATION AND CREATION

Dragana Radosavljevic

Faculty of business studies and law, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia
dragana.radosavljevic@fppsp.edu.rs

Maja Andjelkovic,

Faculty of information technologies and engineering, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia,
maja.andjelkovic@fppsp.edu.rs

Milan Radosavljevic,

Faculty of business studies and law, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia
milan.radosavljevic@fppsp.edu.rs

Aleksandar Andjelkovic,

Faculty of information technologies and engineering, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia,
aca.andjelkovic@fppsp.edu.rs

ABSTRACT

Although it is known that civilization has survived due to the permanent introduction of innovations and changes, and that socio-economic formations do not differ in the way what, but with what is being produced, to this day, we are facing the great resistance that occurs in organizational systems in terms of introducing technological, marketing, organizational and other innovations and changes. It turns out that there is stress, and often conflicts between the need, that is the demand for introducing the innovations and resistance provided in this process with different outcomes.

Connected with the above there is the neglect of diagnosis in detecting the causes of some phenomena, processes, or events. Namely, in the theory of innovation and change management, great attention is given to eliminating the consequences of changes and the introduction of new technological or organizational solutions. However, there is no adequate diagnosis of the causes, that is, the resistance that ideas and innovations have on their way from their creation to implementation and commercialization, which is a condition for successful management of innovations. In particular, there is no definition of symptoms that indicate that innovations have not been well received and that in the innovation process there will be resistance from different structures of external and internal nature.

The paper points to the resistance towards innovations and changes that are not sufficiently processed in the management. Resistance can occur individually, or in a coalition, and as such is a major problem. They can appear in an innovation process that, by nature, is unknown, uncertain, and risky, because innovations are always focused on the future, which is as a rule followed by smaller or higher risks. That is why it is necessary to prepare an organization or create an innovative climate that will enable, but also support, the introduction of innovations as conditions of survival, growth and development, especially in the dynamic environment that is today and what will be more intense and uncertain in perspective.

Keywords: Diagnosis, innovation resistance, managing the resistance to innovation.

Dijagnosticiranje i vrste otpora

U inovacionoj teoriji je velika pažnja usmerena na iznalaženju koncepata i alata za povećanje uspešnosti inovacija. Međutim, pokazuje se da je manje pažnje posvećeno analizi otpora i načina kako ih “slamati” u organizaciji. Zbog navedenog stvoreni su čitavi pokreti koji organizovanim kampanjama promovišu otpor uvođenju, ili širenju inovacija. Paralelno sa navedenim nije dovoljno razvijena ni dijagnostika koja treba da identifikuje potencijalne otpore na inovacije, što sve otežava ili usporava unapređivanje inovacijske prakse. (Atkinson, 2014, 291-292)

Shodno navedenom, a u cilju povećanja uspešnosti u upravljanju nepoznatim neophodno je uspostaviti dijagnozu određenih pojava i procesa, odnosno korene ili činjenice koje proizvode određene pojave ili procese.

Ovo je često kritična faza, jer je moguće uspostaviti lošu dijagnozu, koja po pravilu dovodi do prepisivanja pogrešnih lekova, pa umesto da se čovek, ili privredni organizam leči, on se dovodi u još lošije stanje. S druge strane moguće je da je uspostavljena dobra dijagnostika, ali da su primenjeni pogrešni lekovi, što ponovo dovodi u pitanje upravljanja nepoznatim. Nvedeno ukazuje na nužnost uspostavljanja jedinstva jedne i druge strane dijagnosticiranja i to: pravilna dijagnostika i prava primena lekova. Ipak, "dijagnosticiranje predstavlja prvu i najznačajniju fazu u razumnom organizovanju i uopšte svesnom delovanju i upućuje na naučnu tvrdnju da se samo sa upoznatim predmetom ili ispoljenim problemom jedino može uspešno ovladati" (Radosavljević, 2011, 148-149).

Svako dijagnosticiranje je usmereno na konkretan fenome koji se odvija u konkretnom prostoru i određenom vremenu. Shodno navedenom postoje različite tehnike dijagnosticiranja, što je uslovljeno i različitim tipovima inovacija, odnosno različitim vrstama otpora koji se pružaju po pitanju uvođenja, odnosno implementacije inovacija. Otpori mogu biti u različitim fazama inovacionog procesa, na različitim mestima, načinima ispoljavanja, ali i od različitih učesnika i intenzitetu otpora. Razlozi mogu biti različiti, ali praksa pokazuje da osnovne uzroke treba tražiti u sledeća tri faktora, i to: (1) otpor od subjekata i pojedinaca kojima bi inovacija ugrozila neki njihov ili njen interes, (2) otpor od stane ideologije koje joj se suprotstavljaju, i (3) vlasti koje je zanemaruju (Atkinson, 2014, 273).

Ipak, u praksi se pokazuje da otpori mogu biti iz različitih motiva, od više subjekata, pri čemu se često stvaraju čitave koalicije, izgrađuju strategije i taktike kako osujetiti uvođenje pre svega neke radikalne inovacije, koja je dovodi u pitanje status, privilegije, ili udobnost pojedinca, organizacionog dela, ili organizacije kao celine. Obzirom da svaka posledica ima svoj uzrok, tj. da nema posledice bez uzroka, poznavanje razloga mogućih otpora predstavlja ključno saznanje da se mentori inovacija pripreme da ih eliminišu, a organizacija otkloni uzroke koji dovode u pitanje uspešno prihvatanje inovacija.

Otpor zbog interesa

Svaki otpor, ili prihvatanje inovacija je u suštini praćeno interesom. U svakoj delatnosti postoje subjekti koji se suprotstavljaju uvođenju inovacija i oni po pravilu u početnoj fazi daleko nadmašuju kreatore ideja i inovacija. U pitanju su poslovne organizacije, sindikati, državni organi, obrazovne strukture, građansko društvo, do religijskih, kulturnih i drugih organizacija. Ove interesne grupe se mogu ujediniti i stvoriti koaliciju otpora, a u cilju zaštite sopstvenih interesa. Tada nastaje problem da inovacija bude prihvaćena, jer bez njenog prihvatanja, pre svega od potrošača, inovacija je osuđena na propadanje. Poseban je problem ako otpor dolazi od strateškog upravljačkog nivoa kompanije, ili od strane lokalne, ili vlasti na nacionalnom nivou.

Otpori inovacija mogu biti i sistemskog karaktera. To se dešava kada strateški menadžment u svojoj strategiji i uopšte filozofiji poslovanja se opredeli za kratkoročne, umesto dugoročnih interesa, računajući da će doći vreme kada će se ta strategija promeniti i umesto kratkoročnih da će biti ugrađeni dugoročni interesi. Primera radi, "Ukoliko se kompanija fokusira na kratkoročne performanse na račun inovacija, rizik neinvestiranja u inovacije u dužem vremenskom periodu dovešće do problema u obezbeđenje opastanka, odnosno mogućnosti ostvarenja profita u budućnosti." (Smith, 2016, 5).

Kod opiranja se u teoriji i ekonomiji inovacija posebno govori o nasleđenom opiranju. Praksa pokazuje da veliki broj pojedinaca i društvenih skupina mogu biti zainteresovani za prihvatanje i implementaciju inovacije, a da samo jedan bude protiv i da se inovacioni process uspori, ili u krajnjem slučaju bude ugašena. U suštini svaka inovacija će imati neprijatelja u subjektima koji gube određene interese, pozicije, ili privilegije, dok novi akteri koji vide inovaciju kao njihvu šansu su uglavnom za njenu primenu i prihvatanje.

Suprotstavljanje inovacijama je u velikoj meri uslovljeno i kulturom odnosno organizacionom kulturom. U jakim kulturama otpor prema promenama je veći, od kultura koje ne dominiraju. Otpor inovacijama postoji u razvijenim, kao i u zemljama u razvoju.

Najčešći otpor uvođenju inovacija daju sindikati u razvijenim zemljama sa dugom tradicijom sindikale borbe. To se čini, čak i kad je očigledno da će inovacija dovesti do veće uspešnosti. Sindikat razloge navedenom delovanju nalazi u izgovoru da će inovacije ukinuti radna mesta i time ugroziti životnu egzistenciju radnika. Ovo jeste nepobitna činjenica, ali se mora imati u vidu da se život ne može zatvoriti u kutiju šibice, da bi šibica imala svrhu svog postojanja.

Pored sindikata, otpor pružaju i pojedini poslovni subjekti, pod izgovorom javnog interesa. Svojevremeno je izdavački privatni sektor u Srbiji bio protiv favorizovanja državnih izdavača za štampanje knjiga za potrebe osnovnog i srednjeg obrazovanja. Na kraju je Minisarstvo odustalo od ove organizacione inovacije i povuklo zakon iz redovne procedure. Prosvetni radnici u obraovnim sistemima Srbije pružaju otpor u ukidanju zastarelih, ili nedovoljno perspektivnih predmea, kako bi uveli nove predmete, poput informatike, kreativnog razmišljanja, preduzetništva, itd.

Država je često i sama u situaciji da se bori protiv inovacija, da bi zaštitila svoje interese. Primer, uvođenja zabrane ili znatnih nameta za ulazak stranih univerziteta na nacionalno tržište, ili otežavanje formiranja preduzetničkih univerziteta, pod izgovorm da su oni lošeg kvaliteta, je ustvari otpor prema konkurenciji, a u cilju zaštite sopstvenih interesa. U takvim okolnostima, jedino rešenje je da se ništa ne menja, ili da se obavljaju kozmetičke, tj. promene radi promena.

Ljudi kada su i protiv promene, nadaju se da će ona doći kasnije i da će do njenog oživljavanja možda i nestati. Mnogi očekuju da ih promena neće ni zahvatiti, bilo da im se bliži kraj radnog veka, ili da planiraju izlazak iz kompanije, baveći se nekim drugim poslom. Zato se na makro nivou obično uvodi novina, odnosno inovacija sa dužim rokom njene primene. Npr. Srbija je donela odluku pre nekoliko godina da dozvoli stancima da mogu kupovati srpsku zemlju. Kada je odluka doneta, to nije izazivalo nikakav otpor. Međutim, 2017. godine od septembra meseca, odluka, ili zakon o ovome se mora primeniti, kada nastaju otpori da se isti ne primeni. Ovo je svakako nepovoljna situacija, jer se u istoj malo toga može popraviti. Ispostavlja se da je najteže unapređivati inovaciju, kada je ona idejno i praktično zaokružena, što se u tranzicionom zemljama, kako je i pokazano i najčešće dešava.

Otpor iz neznanja

Otpor prema inovacijama dolazi pre svega iz neznanja, stvorenih navika i ustaljenog prakticizma koji objektivno postoji kod svakog čoveka. Ovo je univerzalni otpor, jer se pokazuje da je i neznanje univerzalno, jer kada ne znamo, svi neznamo na isti način, a kada znamo, svi znamo na različite načine. Da je to tačno, potvrđuju brojna istraživanja u kojima je dokazano da između obrazovanja, odnosno znanja i inovacija postoji visok nivo korelacija, tj. da su danas najinovativnije zemlje koje imaju najviši nivo obrazovanja i razvijenosti.

Opasnost po inovacije dolazi pre svega od top menadžmenta, a u praksi se uglavnom manifestuje kroz sledećih šest prepreka, i to: (Beer et al., 2016, 6)

- Nejasna strategija i vrednosti,
- Zapostavljenost timskog rada kod izvršnih direktora,
- Neadekvatan stil lidera u vođenju kompanije,
- Nedostatak koordinacije u poslovima i funkcijama
- Neadekvatan tretman talenata,

Strah zaposlenih da govore o preprekama na putu do inovacija.

Za inovacije je karakteristično da otpori, odnosno prepreke ne dolaze, niti deluju pojedinačno, već su često udruženi, odnosno deluju integrativno, zbog čega se često nazivaju tihe ubice (silent killers). Što je njihov stepen zajedništva veći, otpori prema inovacijama imaju veću verovatnoću da će uspeti i tako zadržati status kvo.

U cilju otklanjanja prepreka, menadžeri, a posebno sektori upravljanja ljudskim potencijalima, nastoje da ovaj problem reše putem obuke i treninga kako bi se razvilo liderstvo i zajednički duh u prihvatanju inovacija. Imajući u vidu da obuke ne daju očekivane rezultate u odnosu na uložena sredstva, savremeni menadžeri se često odlučuju da govore o objektivnim preprekama koje postoje u organizaciji i koje sprečavaju inovacije.

Ispostavilo se da je glavni problem u uvođenju inovacija, što top menadžment nije imao jasnu strategiju i razvijene korporativne vrednosti i šta se očekuje od drugih aktera u ovom procesu, a i sami direktori nisu znali šta zaposleni očekuju od njih. Zapostavljeni su talenti i oni koji su mogli da podstaknu uvođenje inovacije za visoke potencijle. Drugim rečima, menadžment nije stvorio uslove za uvođenje i razvoj inovacija, odnosno nije stvorio integrisanu organizaciju u kojoj će svi akteri biti usmereni ka inovaciji i njenoj implementaciji. Nakon toga, je moguće uvesti obuku, koja bi kroz sinergetske efekte dala i veću uspešnost.

Iskustva pokazuju da lideri često nisu u sanju da objektivno procene manjkavosti organizacije koju su kreirali i kojom upravljaju, odnosno koju vode. Time što se oblikuje organizacija pre obuke pojedinaca, lideri stvaraju povoljni kontekst za primenu naučenog. Drugim rečima, sistemske promene podstiču, pa neretko i zahtevaju željena ponašanja. Ovakav pristup je koristan, jer on doprinosi da pojedinci nauče, kako treba da uče.

Inovacije često ne mogu zaživeti, zbog različitih uslova koji postoje na nivou pojedinih delova organizacije, jer svi delovi nemaju iste uslove poslovanja, istu obrazovanu strukturu i pristup prema inovacijama. Ovo se posebno odnosi na organizacije korporativnog tipa u kojima postoje različitost po teritorijama, kulturološkim, religijskim i drugim specifičnostima. Ispostavlja se da program obuke za uvođenje inovacija mogu biti veoma kvalitetni, ali da isti nisu u skladu sa lokalnim prioritetima, poslovnim kontekstom, običajnim ili mentalnim karakteristikama. Dakle, organizacije u drugim lokalitetima ili regionima, često nisu spremne za preporučene inovacije i uvođenje programa koji su se u drugim regionima ili organizacijama pokazali kao veoma uspešnim. Otuda i potreba da se sa stanovišta inovacija organizacije klasifikuju u pojedine grupe, kao što su: lokalni specijalisti, regionalni heroji, međunarodni pobednici te definisanje njihovih profila, kako bi se inovacije učinile prilagodljivijim i funkcionalnijim, a time i uspešnijim (Vizjak, 2011, 85, 229)

Iskusni lideri preporučuju da pojedinačni timovi za uvođenje inovacija periodično analiziraju navedene prepreke i utvrde koja, ili koje od njih su tihe ubice i koje otežavaju ili sprečavaju uvođenje promena, odnosno inovacija. U navedenom kontekstu, interesantan je primer lanca piljarnice u UK ASDA pri uvođenju organizacionih inovacija. Generalni menadžer ovog maloprodajnog lanca je izbegavao da objavi najavu uvođenja inovacija, a da pre toga nije procenio spremnost maloprodajnih radnji na lokalnom nivou. ASDA je otvorila nekoliko radnji kao model u kojem je trebalo da se demonstrira liderstvo i organizacione sposobnosti u odnosima prema zaposlenima i muštrijama. Nakon navedenog, kompanija je osmislila test vožnje da proceni sposobnost preostalih radnji da primeni ono što je postalo kao dobra praksa u ASDA konceptu. Svaka radnja bi dobila prelaznu ocenu, ukoliko je položila test. Radnje koje nisu položile test dobile su savetnike-nadzornike da ih pripreme za primenu dobre prakse, a ukoliko ni posle toga nisu položile test, smenjivn je menadžer tih maloprodajnih radnji. (Beer et al, 2016, 9). Ovakva na prvi pogled zanemarljiv organizaciona inovacija u ASDA je bila široko hvaljena, tako da je za jednu deceniju ova kompanija poboljšala tržišnu poziciju desetostruko i bilo je široko hvaljena u UK, zahvaljujući pre svega njenom disciplinovanom odnosu i pripremi pojedinih delova za uvođenje inovacija. Ovaj primer u isto vreme pokazuje da u uvođenju inovacija nema odustajanja i da se svaka prepreka može otkloniti, a ukoliko je to nemoguće i slomiti.

Ideološki otpori

Ideologija može da podstiče ili usporava, pa čak i sprečava inovacione procese. Pod tim pojmom treba podrazumevati organizovani sistem mišljenja koji utiče na kreiranje politike po različitim pitanjima. Povezano sa ideologijom je ideologizacija, gde se sva pitanja na makro nivou posmatraju sa ideološkog stanovišta, a zapostavlja se ekonomska i socijalna sfera. U društvima sa nedovoljno jakim kulturom i nedovoljno izgrađenim i stabilnim političim sistemom, ideologija može biti veliki problem u stvaranju povoljnog inovacionog ambijenta i uopšte za kreiranje i implemenaciju inovacija. Zemlje u tranziciji i okruženju su opterećene visokim nivoom politizacije organizacije, menadžmenta, gde se znanje i sposobnosti nalaze u podređenom položaju u odnosu na ideološku pripadnost partiji na vlasti. (Anđelković, 2018)

Zatečeni radnici su često najveći protivnici inovacijama. U pitanju je njihov interes da očuvaju svoja radna mesta na osnovu znanja, veština i postupaka koje su primenjivali, tj. bez njihovih promena i inoviranjem samih sebe. Oni na inovaciju ne gledaju kao snagu koja treba da dovede o napretka, već kao nešto što treba osporiti. Primer na početku industrijske revolucije u Engleskoj je dovoljno ilustrativan da potvrdi prethodnu konstataciju. Naime, radnici su uništavali mašine i tehniku ekstilne industrije, jer su se bojali svojih radnih mesta.

I danas postoje teoretičri koji smatraju da inovacije deluju retrogradno na nacionalnu uspešnost, jer one po pravilu ukidaju, ili smanjuju broj radnih mesta, a time smanjuju potrošnju i ugrožavaju životnu egzistenciju, što negativno utiču na privredni rast zemlje. Koliko je ovaj stav prisutan i u razvijenim ekonomijama, može se videti iz intervua koga je predsednik SAD B. Obama dao u jednoj emisiji Today: "Tehnologije i automatizacija donekle uzrokuju slab rast zaposlenihu ekonomiji SAD. Predsednk je objasnio d aje bilo manjih strukturnih

problema u našoj ekonomiji, posebno tamo gde je puno poslovnih subjekata nastojalo da posluje sa manjim brojem radnika". (NBC Today Show, 2011).

Ovakve izjave, posebno kada dolaze od prvog čoveka najmoćnije ekonomije na svetu, ulivaju strah. Istina po ovom pitanju je potpuno drugačija. Uvođenje novih tehnologija, povećava produktivnost, ali ne smanjuje zaposlenost, jer se pokazuje da je u prošlosti permanentno unapređivan tehnološki process rada i da to nije uticalo na smanjenje zaposlenosti. Ukidanje bankarskih šaltera i uvođenjem bankomata, dovelo je do ukidanja šaltera, ali je povećalo broj radnika na instaliranju i održavanju bankomata. Uvođenjem naprednih tehnologija i inovacija u poljoprivredu, povećalo je produktivnost, smanjilo broj zaposlenih u obradi poljoprivrednog zemljišta, ali je stvorilo nova radna mesta u industriji poljoprivrednih mašina za obradu zemlje. Iz navedenog proizilazi da tehnološko unapređenje u pojedinim oblastima odista smanjuje broj radnih mesta, ali na drugoj strani, odnosno u širem kontekstu ono proizvodi, ako ne veće, a onda isto zapošljenje. (Chen et al. 2007).

Genealno uzevši, inovacije i nove tehnologije ukidaju, ali i stvaraju nov radna mesta. One uništavaju nisko produktivna i rdna mesta koja su slabo plaćena, ali uporeo stvara nova radna mesta, koja su produktivnija i bolje plaćena. Ukoliko zemlja želi da poveća broj rdnih mesta, ona moa da uvodi permanentno inovacije koje će dati veću produktivnost, a time i veću uspešnost. Dakle, ideološki obrazac u ovoj sferi treba promeniti i uvesti onaj koji je u prošlosti potvrđen i kao takav dao zadovoljavajuće rezultate.

Otpor inovacijama je posebno značajan, kada se to obavlja pod izgovorom za opšte dobro, odnosno da je to u interesu radnika. U ovom slučaju kreatori inovacija imaju teškoće, posebno ukoliko se na štetnost inovacija aktivno ukazuje i dokazuje, jer je mnogo prihvatljivije za zaposlene kada se otpor pruža da bi se navodno zaštitio njihov interes.

Prema analizama teoretičara inovacija, čini se da je Evropa tvrđava otpora na inovacije. Švajcarska ima posebno zakonodavstvo po kome istraživači treba da dobiju dozvolu ukoliko žele sprovesti eksperimente i istaživanje nad biljkama, pod izgovorom da i biljke imaju svoj dignitet, odnosno da i one trebaju biti poštovane. U Srbiji postoji jak otpor uvođenju genetski modifikovane hrane. Slična je situacija i u Francuskoj, Španiji i drugim zemljama gde se spaljuju čitava polja modifikovane hrane. Procenjuje se da zbog antiinovacijskog otpora, Evropa zaostaje u biotehnoškim inovacijam, kako u vezi sa ljudima i životinjama, tako i kada su u pitanju biljke. (Theil, 2009) Analize pokazuju da se praksa iz Evrope devedesetih godina prošlog veka prenela delom i na SAD, pod izgovorm zaštite opštih interesa.

Slična je situacija i u otporu na primenu novih, a pre svega informacionih tehnologija. One se označavaju kao osnovni instrument koji naršava privatnost, kao sveto pravo na globalnom nivou. Pomoću internet nadzora, sve je pod kontrolom do te mere da čovek ne može proći ulicom a dag a ne nadgleda Veliki brat i ne prati svaki njegov pokret. Ovo je dobar alat u rukama protivnika inovacija, da se usmere protiv njihovog uvođenja. Međutim, ovo nije razlog da se inovacije ne uvode, već da se unapređuju i da se ljudi ponašaju u skladu sa proklamovanim pravilima kada su u pianju ljudska prava i privatnost. Pokazuje se da je razvoj tehnologija nije isto što i razvoj čoveka. Tehnologija sa sobom uvek povlači visoku cenu, konstatovao je Neil Posman sa Univerziteta u New Yorku. (Kompf, 2005).

Otpor prema inovacijama je različit u različitim zemljama. Pokazuje se da na to utiču istorijski, ali i kulturološki faktori, odnosno da li se radi o jakim ili slabim kulturama. Istaživanje putem ankete koje je izvršeno 2008. gdoine, a koje je obuhvatilo veliki broj svetskih zemalja, pokazalo je različit odnos prema inovacijama. U zatvorenom upitniku na pitanje: Šta bi trebao biti glavni cilj vaše zemlje? ponuđena su četiri odgovora, i to: a) snažan ekonomski rast, b) jake odbranbene snage, c) veći uticaj u svetu, i d) lepši gradovi i ruralni predeli. Rezultati istraživanja su bili iznenađujući, iako je većina zemalja na prvo mesto stavila snažan ekonomski rast kao glavni cilj njihovih zemalja. Međutim odgovori po pojedinim zemljama sub ii različiti. Naime, 75% Bugara i Rumuna su se izjasnili za prvi odgovor, dok je za taj odgovor glasalo 80% Rusa i Ukrajinaca, odnosno 82% Indonežana, 75% Tajvanaca i Vijetnamaca, e 65% Malezijaca.

Druga grupa anketiranih obuhvata zemlje čijih se manje od 50% sunarodnika izjasnilo da im je snažan ekonomski rast glavni cilju. U tu grupu spadaju Kinezi i Indijci, koji su se uglavnom izjasnii za jačane odbranbene moži zemlje i zaštitu čovekove okoline. U ovu grupu spadaju i Amerikanci i zemlje Zapadne Evrope i Japan gde se manje od 50% anketirani iz ovih zemalja izjasnilo da kao glavni cilj njihovih zemalja trebaju da imaju

ekonomski rast, dok se ostali anketirani distribiraju na druga tri pitanja. (Istraživanje preuzeto uz modifikaciju: Worls Valnes Survey: Values Change the Worls, 2008).

Iz navedenog se može konstatovati da je teško imati inovacionu atmosferu i zalagati se za inovacije u zemljama gde manje od polovine anketiranih misli da snažan ekonomski rast nije glavni cilj njihovih zemalja, posebno ukoliko se zna da inovacije i nacionalna uspešnost imaju snažne uzročno posledične veze i odnosi.

Takođe je pokazano da azijske zemlje imaju daleko pozitivniji stav prema inovacijama nego oni u SAD i Z. Evropi, što je impliciralo i na veći bruto društveni proizvod, kao jednog od parametara privrednog rasta ovih zemalja

Anketa je pokazala da je za inovacije i uopšte inovacione procese bitno da se izgradi kultura koja će prihvatiti inovacije kao snažan instrument u podizanju ekonomskog rasta i prosperiteta zemlje, jer će on doprineti razvoju produktivnosti i ekonomiji poslovanja, a time dovesti i do bržeg ekonomskog rasta.

Otpor države u inovacijskim poduhvatima

Evidentno je da i država može da bude protiv inovacionih poduhvata i uvođenju inovacija u tehnološkom, organizacionom, ili bilo kom drugom kontekstu. Ona to može činiti kroz svoje neaktivnosti, što je najčešći slučaj ili kroz preveliki uticaj države u kojoj guši svaku inovacionu aktivnost, ili je želi kontrolisati.

Bez obzira na različitostima u mestu i ulozi države u savremenim uslovima, činjenica je da neoliberalni koncept u kome se sve prepušta tržištu da reguliše, stimuliše i realocira resurse nije prihvatljiv, kao što ni preveliki uticaj države, kroz državno planiranje i vođenje inovacione politike nije prihvatljivo. Istina je negde na sredini, tj. da država treba da podstiče inovacije na indirektan način, odnosno u određene delatnosti, a ne određenim kompanijama. Primer Japana je poučan, jer je država podstakla razvoj baterije za električne automobile i zahvaljujući tom podsticaju, automobilska industrija Japana je u proizvodnji elektromobila postal lider.

Američka teorija i praksa ide suprotnim smerom. Poslovni ljudi često smatraju da SAD ne trebaju da oponašaju druge, već da trebaju inovacije prepustiti inoavorima i preduzetnicima. Ovaj stav je ugrađen u njihov DNK sistem razmišljanja, jer poslovni ljudi jednostavno ne veruju da država može bolje, brže i uz najmanje ekonomske žrtve da obavi neki posao od preduzetnika. Drugim rečima, država treba da omogući inovatorima da oni vode inovativne procese i da se "skloni sa tog puta.", ali i imitatorima koji povećavaju vrednost originalne inovacije i poboljšavaju njihove funkcionalne performanse, što konstatuje i poznati ekonomista William Nordhaus: Inovatori uspevaju doći samo do 4% ukupne društvene dobiti od svojih inovacija. Ostatak se preliva u druge kompanije i društvo u celini" (*Nordhus, 2005*).

Praksa pokazuje da nije problem što država podržava neku inovaciju, već da ne zna da stane sa uticajem na kompanije koje podstiče, jer vremenom nastoji da to prikaže kao sopstveni rezultat. U odnosima između američkih preduzetnika i države, očigledno je da postoji veliki stepen nepoverenja. Oni više veruju tržištu, nego bilo kom planskom organu da može da alocira resurse i utiče na ekonomsku uspešnosti. Ispostavlja se da radna mesta i inovacije ne kreiraju političari, već oni koji rizikuju i koji su uporni u implementiranju neke novatorije, da bi proširili sopstveni biznis. Država nije organizovana da inovira i podstiče inovacije, pa zato ona nije ni sposobna da neku inovaciju učini delotvornom i prihvaćenom.

Rezime

U radu je ukazano na fenomen otpora prema inovacijama i novatorijama, koji objektivno postoji kod svakog čoveka ili organizacije. Otpor dolazi iz straha da li će čovek moći da ovlada novim zahtevima koji postavlja nova tehnologija, ili organizacioni koncept, tj. da li će čovek, ili organizacija izgubiti određene povoljnosti, ili privilegije. Dakle, u osnovi svih tipova otpora prema inovacijama i novim idejama je manje više njegovo visočanstvo interes. Što je inovacija radikalnija, postoji veća verovatnoća da će se istoj pružiti veći otpor. Inkrementalne inovacija po pravilu nisu praćene otporima.

Za svaku inovaciju je kritično njeno prihvatanje od strane kupca, odnosno potrošača. Dakle, kvalitet inovacije ne ocenjuju inovatori, inovacioni menadžment koji je podržavao inovaciju, već oni koji koriste novi proizvod, ili uslugu. Pri navedenom treba imati u vidu da će najveći otpor inovacija imati u njenoj početnoj fazi, što nameće konstataciju da je svaka novina, odnosno inovacija u startu inferiornija od postojećih, odnosno već prihvaćenih inovacija.

Literatura:

1. Atkinson, R, Ezell, S (2014): *Ekonomika inovacija-Utrka za globalnu prednost*, Zagreb, Mate.
2. Radosavljević, M. (2011): "Holistička tehnologija uspešnosti - Kako postati uspešan", Novi Sad, FORKUP.
3. Smith, W., Lewis, M., Tushman, M. (2016): *Both/And Leadership*, Harvard Business Review (HBR), Mart.
4. Beer, M., Finnstron, M., Schrader, D. (2016): *Why Leadership Training Fails- and What to Do About It*, Harvard Business Review (HBR), Oktoba.
5. Vizjak, A. (2011): "Formule uspjeha za novo desetljeće", Zagreb, Mate.
6. Anđelković, A. (2018): *Upravljanje inovacijama i kreacijama u dinamičkom okruženju sa posebnim osvrtom na visoko obrazovne ustanove u Srbiji*", doktorska disertacija, Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd.
7. NBC Today Show: Ann Curry One-on-One Interview with President Obama, juna 2011. <http://video.today.msnbc.msn.com/today/> Datum posete 3.avgust 2017.
8. Chen, P., Armon Rezai, A., Semmler W. (2007): "Productivity and Unemployment in the Short and Long Run", Schwartz Center for Economic Policy Analysis, Hew School.
9. Theil, S. (2009): "What Lurks Beneath", Newsweek, 2009. <http://www.newsweek.com/2009/07/17/what-lurks-beneath.html>).
10. Kompf, M. (2005): "The Legacy of Neil Postman": College Quarterly 7, No 1.
11. World Values Survey: Values Change the World, 2008. [www. Worldvaluessurvey. Org/wvs/articles/folder_published/article_base_110/files/wvs_brochured4.pdf](http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder_published/article_base_110/files/wvs_brochured4.pdf)).
12. Nordhaus, W. (2005): *Schumpeterian profits and the Alchemist fallacy*", Odeljenje za Ekonomiju Yale.

SARADNJA, UMEMO TAKMIČENJA - NOVA UPRAVLJAČKA FILOZOFIJA

Milan Radosavljević,

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
milan.radosavljevic@fpp.edu.rs

Aleksandar Anđelković,

Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
aca.andjelkovic@fpp.edu.rs

Dragana Radosavljević

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
dragana.radosavljevic@fpp.edu.rs

Maja Anđelković,

Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
maja.andjelkovic@fpp.edu.rs

УДК/UDC: 005.56

APSTRAKT

Savremeno poslovanje se odvija u turbulentnim i nesigurnim uslovima kakvi nisu zabeleženi u prošlosti. Danas je samo izvesna neizvesnost, što nameće promene u načinu rada i upravljanju organizacionim sistemima.

U klasičnoj teoriji organizacije i menadžmenta, kao i u konkurentskoj privredi akcent se stavlja na takmičenje i nadmetanje, pri čemu se neretko koriste špekulativne, neetičke i druge radnje. Jasno je da takmičenje i konkurentnost u biznisu podrazumeva uvek stranu koja dobija i koja gubi, što je dovelo do toga da se tržište sve više posmatra kao "ratno poprište" na kome se vode poslovne borbe i manje više primenjuju svi principi savremenog ratovanja. Jedino što klasično i privredno ratovanje razdvaja to su ishodi, jer u prvom slučaju postoje uništenja svih organizacionih, pa i širih potencijala, dok su u drugom slučaju u pitanju napuštanje određenog tržišta, ili nekog njegovog segmenta.

U savremenim uslovima poslovanja klasična organizacija sve više gubi sopstveno tlo pred naletom drugačijih koncepata, koji se zasnivaju pre svega na mekom stilu upravljanja ljudskim potencijalima, malim brojem hijerarhijskih stepenica i tzv- širim rasponom menadžmenta, te davanje akcenta na fleksibilnim i adaptivnim organizacionim strukturama. U takvim okolnostima, konkurentnost, odnosno takmičenje se sve više zamenjuje sa duhom saradnje, kooperativnošću, spremnošću na ispomaganje kako pojedinaca, tako i kada su u pitanju organizacije. Cilj je da nema gubitnika, ili da oni ne budu toliko izraženi, da pojedince, organizacije, ili države čine, ili učine inferiornim sa posledicama koje se teško mogu prevazići i u dužeme vremenskom periodu.

U radu je istaknuta potreba za eliminisanje, ili marginalizovanje tradicionalne filozofije takmičenja i suparništva u menadžmentu i insistiranje na uvođenju i promovisanju saradnje, kao novog kvaliteta u ostvrenju, organizacionih, odnosno nacionalnih ciljeva. U radu su date i tehnike koje se mogu koristiti u uvođenju i promovisanju saradnje i zajedništva.

Ključne reči: Saradnja, Konkurentnost, Tehnike z apoboljšanje saradnje.,

COOPERATION INSTEAD OF COMPETITION - NEW MANAGEMENT PHILOSOPHY

Milan Radosavljevic,

Faculty of business studies and law, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia
milan.radosavljevic@fbsp.edu.rs

Aleksandar Andjelkovic,

Faculty of information technologies and engineering, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia,
aca.andjelkovic@fbsp.edu.rs

Dragana Radosavljevic

Faculty of business studies and law, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia
dragana.radosavljevic@fbsp.edu.rs

Maja Andjelkovic,

Faculty of information technologies and engineering, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia,
maja.andjelkovic@fbsp.edu.rs

ABSTRACT

Modern business takes place in turbulent and uncertain conditions that we were not familiar with in the past. Today, only uncertainty is certain, which imposes changes on operation and management of organizational systems.

In the classic theory of organization and management, also in competitive economy, emphasis is put on competition and rivalry, whereby speculative, non-ethical and other actions are often used. It is clear that competition and competitiveness in business always involve a winning and a losing party, which has turned the market into a "battlefield"; where business wars are waged and more or less all the principles of modern warfare apply. The only aspect that separates classic and economic warfare is the outcome; in the former case there is a destruction of all organizational and even wider potentials, while in the latter it is a matter of leaving a certain market, or some segment of it.

In modern business conditions, the typical organization increasingly loses its own ground against other types of concepts, which are based primarily on a soft style of human resources management, a small number of hierarchical rungs and, so called, wider range of management, and the emphasis on flexible and adaptive organizational structures. In such circumstances, competitiveness, or competition, competition is transforming into the spirit of cooperation, readiness to help both individuals and organizations. The goal is that there are no losers, or that they are not so pronounced, that individuals, organizations, or states do not make them inferior with consequences that can hardly be overcome over a longer period of time.

The paper emphasizes the need to eliminate, or marginalize, the traditional philosophy of competition and rivalry in management and insist on the introduction and promotion of cooperation, as a new quality in achievement, organizational and national goals. The paper also presents techniques that can be used in the introduction and promotion of cooperation and unity.

Keywords: *Cooperation, Competitiveness, Techniques for Improving Cooperation.,*

Uvod

U najvećem broju udžbenika iz menadžmenta i organizacije, odnosno inovacionog menadžmenta se ističe da je konkurentnost nešto što pokreće i unapređuje svet i da menadžment treba pre svega da razvija tehnike i koncepte kojima će kreirati konkurentsku, odnosno takmičarsku atmosferu. Celokupan koncept klasične organizacije je zasnovan na satnom mehanizmu sa kojim je mereno vreme, odnosno učinak kao osnove za rangiranje i vrednovanja pojedinaca u organizaciji, a organizacije vrednovane kroz učinak i vreme, što u prevodu znači produktivnost. Ovo je davalo relativno dobre rezultate u prošlosti, jer se inače biznis manje više zasnivao na normama, determinizmu i opštem nastojanju da se pronađu alati i tehnike kojim bi se podstakli ljudi na veće učinke kao kriterijuma za rangiranje i nagrađivanje.

Koliko je ovo bilo, a i danas izraženo može se videti po tome, što je u velikoj meri razvijena teorija konflikata i njihovog rešavanja, ali je malo pažnje posvećeno fenomenu saradnje, koji se neretko ignoriše i smatra da se biznis ne može zasnivati na saradnji, sporazumevanju i dogovaranju. Praksa pokazuje da menadžeri koji imaju izraženu sposobnost sa saradnju, postizanje dogovora sa zaposlenima i pridobijanje pojedinaca za prihvatanje ideja od strane menadžmenta, ili da menadžment prihvata ideje od zaposlenih smatra neprihvatljivim i prednost često daje "tvrdom" i autokratskom stilu upravljanja.

Međutim, u savremenim uslovima sve se više dovodi u pitanje pomenuti princip i umesto njega u prvi plan se ističe sposobnost saradnje na radnom mestu, između organizacija, pa i između država na globalnom nivou. U pitanju je novi koncept koji se zasniva na duhu razumevanje i spremnost na ispomaganju, posebno kada su u pitanju topline u podršci pojedinca, osećaj poverenja, pripadnosti i lojalnosti grupi ili organizaciji, poštovanja, što se u širem kontekstu može predstaviti kroz teoriju međuljudskih odnosa. U praksi su razvijene različite metode i tehnike za merenje organizacione klime, a u okviru nje i stepena saradnje koji postoji u nekoj organizaciji, pri čemu se sve više razmatraju i istražuju suparnički konstrukti i vrednosti organizacione klime. (*O merenju i indikatorima organizacione klime*, Sušan, 2005)

Saradnja umesto takmičenja

Iako se savremeni koncept biznisa, pa i života uopšte zasniva na konkurentsko-takmičarskim osnovama, pokazuje se sve veća potreba o promeni ugla gledanja na ovaj fenomen i uvođenja saradnje i duha zajedništva, kao nove filozofije upravljanja. Ovo je radikalna inovacija koja u osnovi menja klasičnu organizaciju i menadžment, možda i nerealna za savremene uslove, ali se pokazuje da su sve ideje nekada bile nerealne, na prvi pogled nemoguće i ismejavane, da bi vremenom dobile na značaju i kao takve bitno uticale na civilizacijske promene

Precizne analize i ideogramizacija ljudske civilizacije je pokazala da je čovek napredovao zahvaljujući pre svega druženju i saradnji i da je zahvaljujući navedenom uspeo da odoli svim nedaćama koje su mu nametali priroda i druge ljudske grupacije od rodova, promena, itd. Iako je ovo nesporna činjenica, o saradnji se danas malo govori, a ona će sve više dobijati na značaju. (*O ideogramizaciji i mestu i ulozi čoveka u pojedinim fazama ljudske - Anđelković, 2018*).

Koliko je sposobnost za saradnju značajna može se videti i po promenama kriterijuma pri selekciji i prijemu kadrova u kompanijama. Tradicionalna stručnost kao primarni elemenat je izgubila primat pri prijemu kadrova, jer se ona podrazumeva, a posebna pažnja se usmerava na sposobnost adaptacije i saradnje. Jedan od menadžera Nokie je ovaj zaokret relativno dobro objasnio na sledeći način: "Ako zaposlimo mladu osobu, koja ne zna ni matematiku, ni fiziku da bi obavila poslove i radne zadatke na svom radnom mestu, u ovoj kompaniji postoje drugi ljudi, odnosno mentori koji će ih naučiti, ili podučiti. No, ukoliko se u kompaniju prime osobe koje nemaju smisla za saradnju, koja razmišlja tradicionalno i ne pronalazi originalne ideje, ili se plaši da će pogrešiti, on, ili ona ne mogu ništa uraditi. U ovakvoj situaciji se čini ono što se mora, a ne ono što je potrebno za budućnost organizacije." (Uz modifikaciju, preuzeto iz ličnih beležaka poznatog finskog teoretičara Sahlberga pri poseti Nokiji.).

Na ovu činjenicu je svojevremeno upozorio i poznati teoretičar kvaliteta E. Deming konstatacijom da je takmičenje i konkurencija u biznisu loša stvar i da ona ne doprinosi poboljšanju kvaliteta. Ima logike da se makar dovede u sumnju tradicionalni značaj konkurentnosti, posebno ako se shvati da organizacija nije "atletska staza" na kojoj se jure rezultati, već jedan socio, ali i ekonomski, odnosno tehnički sistem u kome treba zadovoljiti interese, želje i potrebe svih aktera koji u nekom poslu učestvuju na direktan ili indirektan način. Ispostavlja se da je i sam Deming u praktičnoj operacionalizaciji ovog stava postupao suprotno tradicionalnom shvatanju konkurencije i takmičenja. On kaže: "Ja moje studente ne ocenjujem da bih utvrdio šta su oni naučili. Kada želim da proverim njihovo znanje, ja to činim samo zbog toga da proverim, koliki su uticaj ili učinak imala moja predavanja na njih."

Ričard Templar upozorava pojedince da shvate da su predmet stalnog ocenjivanja i da je celokupni poslovni i život uopšte zasnovan na ocenjivanju i rangiranju. Jasno je da je u savremenim uslovima teško zabraniti da nas drugi ocenjuju i kompariraju sa drugima, ali se makar može uticati na promenu njihovih ocena, odnosno dovesti u pitanje ovaj tradicionalan koncept vrednovanja života i rada. (Templar, 2003, str. 33).

Dakako, moglo bi se i u ovoj konstataciji pronaći brojna pitanja, ali dovođenje u pitanje konkurentnosti i takmičarski duh kao tradicionalan način za postizanje uspeha je značajna radikalna inovacija i sve više zadobija poverenje u praktičnoj realizaciji. Primera radi, Finska je iz svog obrazovnog sistema eliminisala ocenjivanje do šestog razreda osnovne škole, smatrajući da su podele na sposobne, talentovane i netaalentovane, na uspešne i ponavljajuće, opasne i da dovodi do podela, eventualno i konflikata, utoliko pre što je sumnjiv i sistem ocenjivanja, koji ne vrednuje u dovoljnoj meri sposobnosti učenika u ovom životnom dobu, kreativnost, itd. Pravilo koje postoji u finskim školama je da se ne uči za ocenu ili školu, već radi sebe samih. (Sahlberg, 2013, str. 95).

Rečju, takmičenje je nešto što se u Finskoj ne "prima", jer ono uništava kvalitet i poverenje, umesto da ga izgrađuje. Ovo je gotovo postalo sastavni deo kulture i ponašanja u Finskoj, što je impliciralo da Finska napusti klasičan, odnosno tržišni pristup u obrazovanju koji je zasnovan na konkurenciji i takmičenju. Umesto toga, obrazovanje je bazirano na sardnji, principu pravednosti i pravilnoj raspodeli reursa.

Sličnu praksu su preuzele i neke svetske kompanije. Švedski "Volvo" je još početkom trećeg milenijuma ukinuo pojedinačnu normu i vrednovanje po učinku i umesto toga vrednuje timski rad, odnosno ocenjivanje i vrednovanje uspešnosti se ne obavlja na parcijalnom, već organizacionom nivou. Drugim rečima, nema pojedinačnog ocenjivanja i vrednovanja, kako pojedinca, tako i pojedinih podsistema (čelična topionica, odeljenje sklopova i podsklopova, proizvodnja, planiranje, održavanje, prodaja, itd.). Jedina legitimacija vrednosti kompanije je proizvod u kome je teško izmeriti doprinos pojedinca, ili pojedinih odeljaka, bilo kada se radi o unapređenju, ili ako nastane greška u poslovnim procesima. Ishodi ovakve poslovne filozofije su poznati, tj. "Volvo" je jedan od najpoznatijih proizvođača automobile, teških vozila i građevinskih mašina, brodskih motora, itd. U njemu su inovacije, tehnološke, ali i organizacione postale pravilo, bez koga je teško opstati na sve probirljivijem globalnom tržištu. (Radosavljević M, 2015, str. 334-343)

Umesto konkurentnosti, odnosno takmičenja u prvi plan se ističe saradnja, sporazumevanje i dogovoravanje, uz maksimalizaciju principa kompromisa. Ovo se dobrim delom može zaključiti i iz istraživanja koja su obavljena u organizacijama u protekle dve decenije. Evidentno je da je vreme koje menadžeri provode sa zaposlenima na zajedničkom radu danas poraslo za 50%. Istraživanje koje je urađeno u više od 300 kompanija pokazuje da je distribucija efikasnosti zajedničkog rada problematična i jednostrana. U većini slučajeva od ukupnog broja učesnika u zajedničkim aktivnostima, tek svaki deseti realno, odnosno stvarno učestvuje u realizaciji pojedinih aktivnosti u okviru zajedničkog posla. Univerzitet u Ajovi je u istraživanju pokazao da je doprinos jednog učesnika u zajedničkom poslu bio veći od svih ostalih učesnika. (Cross et al., 2016, p. 4).

Svakodnevna iskustva pokazuju i dokazuju da u najvećem broju kompanija mali broj zaposlenih obavlja najveći deo poslova. Drugim rečima, mali broj ljudi nosi najveći teret u donošenju upravljačkih odluka, ili u njihovoj realizaciji. Još je manji broj zaposlenih koji proaktivno deluju da daju ideje i nastoji da se one realizuju. Timski, odnosno grupni rad je u literature obrađen kao spasonosno rešenje u povećanju organizacione uspešnosti, a takmičarski duh u njima da povećavatimsku efikasnost. Međutim, zajednički i timski rad je postao idealno mesto da se pojedinci "sklone" i izbegnu aktivnosti, odnosno da ne daju adekvatan doprinos u ostvarivanju rezultata. Osnovni problem, zajedničkog rada je u neadekvatnoj saradnji između zaposlenih, odnosno pojedinih delova u organizaciji. Ta i takva situacija dovodi do preopterećenja i zamora kvalitetnog i radnog kadra koji dovodi do smanjenja njihove produktivnosti i kvaliteta obavljanja svoje funkcionalne dužnosti. Krajnji epilog u dužem vremenskom periodu je da dolazi do stresa i narušavanja zdravlja pojedinaca koji su izloženi neadekvatnoj saradnji u zajedničkom radu.

Iz navedenog jasno proizilazi da će inovacione organizacije u perspektivi morati da uvedu viši stepen saradnje i ispomaganja na radnom mestu, odnosno u zajedničkim poduhvatima, te unapređenje zajedničkog rada, umesto što se troši ogromna energija u ocenjivanju pojedinaca, vrednovanju njihovih pojedinačnih efekata, koji objektivno stvaraju konflikte i umanjuju efekat zajedničkog rada.

U kontekstu prethodnog, evidentno je da postoje različiti kriterijumi u vrednovanju pojedinaca. Kada se kreiraju rang liste najjačih saradnika u organizaciji, "lideri obično budu iznenađeni da 50% imena koja se nalaze na listama koje dolaze iz pojedinih odeljenja i sektora organizacije nisu oni koji daju najbolje rezultate, tj. koji su označeni kao "heroji" već koji neguju duh saradnje i ispomaganja. Uspešnost zajedničkog rada će se povećati, ukoliko se stvori otvoreno tržište bez posebnog priznavanja uloge pojedinaca i njihovog angažovanja. Drugim rečima, u organizacijama se ne sme dozvoliti da postoje "heroji", a posebno se to ne sme desiti u

upravljačkoj strukturi, jer se nebrojano puta pokazalo, dok navodni heroji rade, velika većina nije upošljena, čime se stvara velika šteta organizaciji.

Šampionske kompanije i lideri u inovacijama danas, a posebno u budućnosti će na ovaj način uspješnije ostvarivati sopstveni opstanak, rast i razvoj, što odudara od tradicionalnog načina i filozofije poslovanja. Dakle, "U strukturama organizacionih sistema uspostavljaju se kvalitetno različiti odnosi u toku odvijanja zajedničkih radnih aktivnosti, počev od onih koji su usmereni na saradnju i ispomaganje pa do onih koji se zasnivaju na različitim modalitetima prinude i sankcija. To još potpunije ukazuje na složenost i odgovornost rukovođenja i menadžmenta". (Vučenović, 2004, str. 18).

Tehnike koje poboljšavaju saradnju između zaposlenih u organizaciji

Da posao nije samo posao, a plata nije samo plata je danas postala nesporna sintagma. Ljudima odnosno zaposlenima su potrebne i emocionalne potrebe, odnosno potreba da pripada nekome, da bude poštovan i kao društveno biće da saraduje sa drugim ljudima. Drugim rečima, "Radnik u svom zaposlenju traži smisao i u razlozima koji prevazilaze fizičke potrebe, pokrivene zarađivanjem za život, tj. osoba traži svoje mesto i ulogu u višim sferama." (Vagner et al, 2006, str. 146).

Stvoriti klimu zajedništva u organizaciji je veliki problem, ne pojedinca, već organizacije i zasigurno predstavlja jednog od najsloženijih poslova za top menadžment. U uspostavljanju ili povećanju organizacionog zajedništva i saradnje postoje tehnologije koje se moraju zasnivati na sistemskim osnovama. Sankcije ovde ne pomažu, jer on može da bude efikasan u kraćem vremenskom periodu, ali na dugi rok po pravilu daje loše rezultate. (Adižes, 1998).

U nastavku se daju neke od tehnika za poboljšanje saradnje u organizaciji.

Lični interesi su svakako bitan faktor za povećanje saradnje u organizaciji. Ovde je problem, što se lični interesi kao faktor povećanja motivacije za rad podrazumevaju. Shodno tome, menadžment ne postavlja pitanje, šta je to što bi zaposlenog podstaklo na neko ili pojačano činjenje, ili nečinjenje. Pitanje, ličnog interesa je prirodno, jer se ispostavlja da je čovek i interesno biće i da je spreman da se žrtvuje ukoliko u tome vidi ostvarenje materijalnih, karijernih, ili drugih interesa. Ono je bitno i zbog toga, što se ostvarivanjem ličnih interesa ostvaruju i organizacioni interesi, ili bar ovi interesi nisu u suprotnosti.

Organizaciona kultura je drugi bitan element ili faktor u poboljšanju saradnje u organizaciji. Ovde se govori o povećanoj svesti i potrebi, odnosno shvatanju da je saradnja, a ne konflikt ili sukob korisniji mehanizam za ostvarenje zajedničkih ciljeva, što je problem integrisanja o kome je Adižes govorio kao najvažnijem faktoru uspešnosti. Ovaj autor je u dezintegraciji video veliki problem, dok je integraciju smatrao nužnim, jer se na taj način ostvaruje sinergetski efekat u kome je dva plus dva veće od četiri. (Adižes, 2009).

Raspodela posla je treći element koji može da poveća, ili umanjí uspešnost saradnje na radnom mestu, odnosno u organizaciji. Pitanje raspodele poslova i radnih zadataka se rešava u fazi idejnog projekovanja organizacije, a realizuje kroz glavni i izvedeni projekat. U najvećem broju slučajeva, ovakva organizaciona struktura se bitnije ne manja, čak i kada dođe do tehnoloških promena, što dovodi u pitanje postojeći koncept organizacionog dizajna, ali i sobru organizacionu klimu, zbog neravnomerne raspodele poslova.

Ukoliko se utvrdi da su pojedina radna mesta preopterećena, vrši se preraspodela poslova i radnih zadataka na druga radna mesta, ili se formiraju nove organizacione jedinice za obavljanje određenih poslova. Za identifikaciju opterećenja pojedinih radnih mesta postoje i tehnički sistemi koji to identifikuju. Prema istraživanjima kompanija sa liste Fortune 500 može se zaključiti da "60% zaposlenih želi da provede manje vremena na adhoc saradnji, 40% želi da provede više vremena na edukaciji i treninzima. Nakon što su se njihovi doprinosi izmerili, pokazalo se da su njihove sklonosti ka stresu bile umanjene" (Cross et al., 2016, str. 5-6)

Kompanije često koriste i *sastanke* na kojima se razmatraju zahevi zaposlenih, ili njihovih rukovodioca. Ispostavlja se da se na sastancima gubi nepotrebno i dragoceno vreme, što im povećava napor i stress pri obavljanju redovnih poslova. Zato se sastanci i potreba za njima pomno analiziraju, da li su uopšte potrebni, odnosno koja pitanja se na njima trebaju rešavati i koji su mogući odgovori. U cilju smanjenja sastanaka pojedinci se podstiču da sami donose odluke, umesto da očekuju odluku od neposredno pretpostavljenog.

Tehnologija, a posebno informaciona, može poboljšati saradnju u organizaciji. Praksa pokazuje da svuda gde umesto živog rada rade mašine i tehnika, da ima manje trenja, sukoba i konflikata. Ispostavlja se da u uslužnom sektoru, postoji veća verovatnoća da dođe do sukoba, jer realno postoji i veća zastupljenost živog rada. U

proizvodnom sektoru, proizvodni, odnosno poslovni procesi su često mehanizovani do te mere da su brojne ponavljajuće i determinističke aktivnosti preuzeli mehanizmi i roboti, što povećava efikasnost rada, a u isto vreme eliminiše konflikte, odnosno poboljšava saradnju. Ovo je logično, jer robot ne traži ni topli obrok, ni toplu reč rukovodioca, ne zahteva ni veću zaradu, bolje uslove rada, itd.

Kada je evidentno da postoji problem saradnje u organizaciji, potrebno je izvršiti *strukturalne organizacione promene*. Ovde se postavlja praktično pitanje, da li se sa istim ljudima mogu napraviti kvalitetne strukturalne promene? Drugim rečima, da li samo promenama u organizacionim šemama i nadležnostima može doći do smanjenja sukoba i povećanja saradnje. "Mnoge bolnice su danas dodelile svakoj jedinici osobu koja ne vodi brigu o pacijentima i koja je isključivo odgovorna da asistira u pružanju neophodnih informacija zaposlenima. Rezultat, prema istraživanjima Adam Granta i Davida Hofmana i Zhike Lei, su manja uska grla, brža komunikacija između sestara i menadžera, smanjenje dezinformisanosti, mogućnost brzog rotiranja uloga među članovima tima i smanjenje opterećenja zaposlenih" (Cross et al., 2016, str. 7).

Nagrađivanje efikasne saradnje je zasigurno instrument koji organizacijama može biti od velike koristi. U praksi se obično vidi oko 50% zaposlenih koji uspostavljaju dobru saradnju i oni se smatraju za saradnike sa najboljim performansama. Mnogi pomagači se ne vide.

Oko 20% heroja, ili organizacionih zvezdi nije sklon ispomaganju i saradnji i uglavnom su usmereni na svoj delokrug poslova i oni uglavnom ostvaruju korist za sebe. Rečju, oni pomažu sebi u ostvarivanju sopstvenih ciljeva i interesa, ali ne doprinose većoj saradnji i uspehu grupe u kojoj rade. Ovo je posebno prisutno u firmama koje ne nagrađuju grupnu, ili organizacionu, već individualna dostignuća. Menadžment mora da prepozna ovakve situacije i da nagrađuje one koji su skloni saradnji i kojima je primaran efekat grupe, odnosno koji podjednako rade na poboljšanju sopstvenog, ali i grupnog rezultata i da to nagrade.

Relativno dobru osnovu za prethodne tvrdnje se nalaze u sportskim klubovima profesionalnog tipa, kao što su: košarka, hokej, fudbal, itd. U ovim sportovima se meri učinak pojedinaca ne samo na osnovu datih koševa, golova ili ostvarenih poena, već se mere i asistencije, odnosno u kojoj meri su pojedinci doprineli onima koji su efektirali, odnosno dali golove ili koševe. Čak i oni koji nisu postigli poene, ili asistencije, procenjuje se njihov učinak celom timu, pa je moguće da oni budu proglašeni za najbolje i kao takvi nagrađeni, ili obezbeđuje napredovanje u karijeri. Slično je i u izradi projekata, pisanju stručnih i naučnih radova, gde postoje autori i koautori koji često daju veći doprinos u izradi ovih radova od autora. Rečju, ukoliko se zanemare asistenti, kaoautori i drugi učesnici, teško je ostvariti homogenost grupe, odnosno uspešnu saradnju. Pojedinci će nastojati da povećaju sopstveni učinak na štetu tima, ili organizacije ali to ne dovodi i do povećanog efekta na nivou tima, ili organizacije. Upravljačka struktura treba da prepozna, promoviše i efikasno forsiraju zajednički rad i uspostavljaju saradnju u njemu. U protivnom, neki pojedinci će nositi veliki teret, što će ih vremenom dovesti do stresa kao posledice tzv. "sagorevanja na poslu."

Kultura kompromisa može biti "lek" za mnoge bolesti i probleme u organizacijama. Kompromis je posebno značajan u donošenju interesnih, odnosno odluka koje se odnose na zarade zaposlenih, radne uslove, status zaposlenih, itd i on je ne samo neophodan, već i nužan. Kada su u pitanju stručne odluke, tu kompromisa nema, niti ga može biti, je rte odluke donose stručnjaci i kao takve se moraju sprovesti po zakonitostima nauke i struke.

Iz navedenog se može konstatovati da menadžmentu stoji na raspolaganju veliki broj tehnika za uspostavljanje saradnje u organizaciji, ali i između svojih partnera, jer u širem kontekstu ljudi posluju sa ljudima, a ne sa organizacijama. Ostaje pitanje, zašto se više ne insistira na saradnji i primeni navedenih tehnika, već na rešavanju konflikata, kada je duh saradnje, zajedništva i međusobnog uvažavanja kvalitetniji od sukoba, trvenja i međusobne suprotstavljenosti.

Rezime

U menadžment nauci je odavno utvrđeno da je efekat zajedničkog rada uvek efikasniji od prostog zbira parcijalnih radova. Drugim rečima, čovek je društveno biće i osuđen je da radi, saraduje i komunicira sa drugim ljudima, jer mnoge aktivnosti ne bi mogao sam da obavi, a i tamo gde bi to bilo moguće sa stanovišta ekonomije to se ne bi isplatilo. Ovo opravdava zajednički rad i postojanje organizacije kao skupine ljudi usmerenih ka određenim ciljevima sa jasnim poslovima, radnim zadacima i odgovornostima.

Problem konkurentnosti i takmičenja, odnosno saradnje i poverenja u zajedničkom radu u savremenim uslovima sve više dolazi do izražaja, a osnovni razlog je u povećanoj složenosti i međuzavisnosti koja realno postoji u savremenim poslovnim odnosima, koja zahteva veći stepen saradnje i integrisanja. Ovo utoliko pre, jer se biznis dramatično promenio, a zdržani su klasični, odnosno takmičarski odnosi u organizaciji. Krajnji epilog navedenog je neadekvatna organizovanost, neadekvatno raspoređivanje radnog tereta na pojedine članove, stvaranje “heroja” i “zvezda” u organizaciji, itd. Ovo stvara lošu organizacionu klimu, povećava napetost i stres u organizaciji, što narušava zdravlje zaposlenih, ali se ugrožava i ekonomija poslovanja.

Mudrost menadžera nalaže potrebu da se dijagnosticiraju radna mesta ili grupe u kojima ne postoji adekvatna saradnja i da primeni odgovarajuće mehanizme da se saradnja poboljša. Sposobnost za saradnju u savremenim uslovima dobija na značaju, jer se od timskog, ili grupnog igrača uvek može napraviti vrhunski stručnjak, dok je to gotovo nemoguće sa individualcima i koji su spremni na stalna trvenja, emitovanje negativne energije, itd.

U radu su predloženi neki mehanizmi i tehnike za poboljšanje saradnje u organizacijama, pri čemu se mora imati u vidu da će svaka organizacija primeniti različite tehnike i te tehnike na različite načine. Sigurno je da univerzalnih rešenja nema, niti ih može biti, jer je svaka organizacija unikatna i neponovljiva, pa tehnike koje u jednoj organizaciji mogu dati zadovoljavajuće rezultate u poboljšanju saradnje, u drugoj mogu dovesti do potpuno suprotnih i štetnih ishoda i efekata.

Literatura:

1. Sušanj, Z (2005): Organizacijska klima i kultura, Jastrebarsko, Naklada Slap
2. Anđelković, A (2018): Upravljanje inovcijama i kreacijama u dinamičkom okruženju sa posebnim osvrtom na visoko obrazovne ustanove u Srbiji”, doktorska disertacija, Fakultet za poslovne studije i prvo, Beograd
3. Templer, R (2003): “100 pravila za uspeh na radnom mestu”, Beograd, Miba Books, Beograd.
4. Sahlberg, P (2013): Finske lekcije, Beograd, Novoli, Beograd.
5. Radosavljević, M (2015): Menadžment – Teorija i praksa, Beograd, Fakultet za poslovne studije i prvo, Beograd.
6. Cross, R., Rebele, R., and Grant, A. (2016): Collaborative Overload, Harvard Business Review (HBR), januar-februar 2016.
7. Vučenović, V. (2004): Šampionski menadžment, Bograd, NIP Obrazovni Informator.
8. Vagner, R., Harter, Dž. (2006): 12 Elemenata sjajnog upravljanja, Novi Sad, Asee.
9. Adižes, I (1998): Predavanje u organizaciji Adižes Instituta iz Novog Sada, održano 14.09. 1998. u Beogradu
10. Adižes, I. (2009): Kako upravljati u vreme krize, Novi Sad, Asee.

ПРИДОНЕСОТ НА СОВРЕМЕНИТЕ МАРКЕТИНГ ПРИСТАПИ ВО ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ

Виш пред. д-р Дијана Ивановска Пржо,
Бизнис Академија Смилевски Институт за Менаџмент - БАСИМ, Битола
dijanadamevska@yahoo.com

Катерина Петровска, дипломиран професор по англиски јазик и книжевност
ОУ.Кирил и Методиј, Битола
ketipetrovska@gmail.com

УДК/UDC: 005.21:658.8]:005.332.2
658.8:004.738.5]:005.332.2

АПСТРАКТ

Денешниот бизнис свет е многу сложен, постојат несигурни услови кои влијаат врз организациите за создавање на ефикасни стратегии за настап на динамичниот пазар.

Имајќи ги во предвид сложените пазарни услови и процеси, мерењето на изведбата на организациите станува популарен концепт во стратегискиот маркетинг и важно е да се знае дека управувањето со развојот на организацијата се поврзува со маркетинг активностите што е неопходно да се поддржуваат, имплементираат и подобруваат, што е и цел на истражување на овој труд.

Покрај традиционалните пристапи во стратегискиот маркетинг, современите маркетинг пристапи денес овозможуваат сегментирање и позиционирање на пазарите, диференцијација на понудата и создавање поголема конкурентност.

Современите пристапи на стратегискиот маркетинг односно дигиталниот маркетинг се прилагодуваат кон специфичните потреби на пазарот со постојани ажурирања, реагирајќи на постојано променливите вкусови и интереси на пазарот, кои се менуваат и еволуираат со текот на времето во насока на создавање на организациски развој и конкурентска предност.

Клучни зборови: дигитален маркетинг, стратегиски маркетинг, организациски развој

CONTEMPORARY MARKETING APPROACHES TOWARDS INCREASING ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Sen. Lect. Dijana IvanovskaPrzo, Ph.D.

Business Academy Smilevski Institute of Management - BASIM, Bitola
dijanadamevska@yahoo.com

Katerina Petrovska, English Language and Literature Professor

Ss.Cyril and Methodius Primary School, Bitola
ketipetrovska@gmail.com

ABSTRACT

Contemporary business world is a very complex one, there are uncertain conditions that affect the organizations when creating efficient strategies for performance in the dynamic market.

Considering the complex market conditions and processes, performance estimation of the organizations becomes a popular concept in the strategic marketing and it is important to know that organizational development management is Ass.d with the marketing activities that are necessary to be supported, implemented and improved.

Besides the traditional approaches in the strategic marketing, contemporary marketing approaches nowadays enable segmentation and positioning in the markets, supply differentiation and create bigger competitiveness. Contemporary approaches of the strategic marketing i.e. digital marketing adjust to the specific market needs with constant updates reacting to the constantly changing market interests that develop and evolve through time towards creating competitive advantage and organizational development.

Keywords: digital marketing, strategic marketing, organizational development

ВОВЕД

Стратегискиот маркетинг е процес составен од анализирање на факторите од окружувањето, анализа на конкурентите и бизнис факторите што влијаат врз организацијата и нејзините делови, идентификувајќи пазарни можности и закани и предвидувајќи идни трендови во областите, во интерес на организацијата и учествувајќи во поставување на цели и формулирање организациски стратегии. Стратешкиот маркетинг започнува во мислите за тековната ситуација на организацијата и ситуационата анализа и можниот развој на пазарите и средината, за откривање можности што можат да ги остварат целите.

Денес, стратегискиот маркетинг менаџмент, во секоја организација треба да е развиен до точка до која неговата примарна вредност еволуирала да ѝ помогне на организацијата да функционира успешно во конкурентската средина.

Одржливата конкурентска предност носи многу придобивки, имајќи предвид дека е моќен извор за постигнување на супериорна изведба и создава долгорочна вредност за организацијата.

Во овој труд, станува збор за значењето на интеграцијата на традиционалните и на современите концепти на стратегискиот маркетинг за создавање на конкурентска предност. Освен традиционалните пристапи, во стратегискиот маркетинг, денес современите маркетинг пристапи овозможуваат сегментирање и позиционирање на пазарите, диференцијација на понудата и создавање поголема конкурентност. Поточно, во рамките на организациите треба да се применува и дигитален маркетинг кој е сличен на традиционалниот маркетинг, но со користење на дигиталните уреди.

Дигиталниот маркетинг се дефинира како „слој од сите медиуми“ кој им овозможува на корисниците сами да ги изберат своите сопствени искуства, да ги премостат медиумите во насока на создавање на врска и повратна информација од пазарот. Со други зборови, дигиталниот маркетинг е нов начин за истражување на пазарот.

Современите пристапи на стратегискиот маркетинг, односно дигиталниот маркетинг, се прилагодуваат кон специфичните потреби на пазарот со постојани ажурирања, реагирајќи на постојано променливите вкусови и интереси на пазарот кои се менуваат и еволуираат со текот со времето, во насока на создавање на конкурентска предност.

МАРКЕТИНГ ОРИЕНТИРАНА ОРГАНИЗАЦИЈА ВО ЕРАТА НА ИНТЕРНЕТОТ

Организациската филозофија, наречена маркетинг концепт, е основата на која се гради стратегискиот маркетинг менаџмент.

Целта на концептот е целосно да се насочи вниманието на маркетинг менаџментот во организациите да биде ориентиран кон потрошувачите, производството и продажбата. Ефективниот концепт започнува со препознавање на потрошувачите и нивните потреби, потоа изнаоѓа и нуди производи и услуги соодветно на потрошувачките потреби и бара начин како да издвојува конкурентска победа на широкото поле наречено пазар. Што значи дека стратегискиот маркетинг менаџмент создава можности за организациите да напредуваат, да бидат целосно посветени, ангажирани и одговорни во процесот на формулирање на маркетинг стратегијата.

Во дигиталната арена, каде што се движат бизнисот и трговијата, алатките и техниките на современите маркетинг пристапиим обезбедуваат на сопствениците на организациите најдобри шанси за конкуренција, опстанок, па дури и организациски развој. Дигиталниот маркетинг не е само инвестициска одлука, туку и ефективен маркетинг канал без кој во ова современо општество организациите не можат да опстојат.

Дигиталниот маркетинг го шири онлајн полето за игра. Денес не постојат стеги дека дигиталниот маркетинг е наменет само за големите организации.

Дигиталниот маркетинг е поефективен од традиционалниот, бидејќи организациите немаат потреба од многу ресурси со што им дава многу повеќе ефективен маркетинг канал којшто дава резултати.

Дигиталниот маркетинг ја олеснува интеракцијата со насочената публика зошто ги презема традиционалните маркетинг канали е способноста на Интернет маркетинг алатките да комуницираат со целната публика во реално време. Им овозможува постојана достапност на потрошувачите до организациите, без временски ограничувања и ги прави организациите насекаде распространети.

Дигиталниот маркетинг обезбедува подобра рентабилност за маркетинг инвестициите и обезбедува ROI - враќање на инвестициите, од традиционалните маркетинг канали и овозможува менаџирање на трошоците.

Несомнено, дигиталниот маркетинг е следниот бран на дисеминација на информации предизвикан од брзото ширење на паметни телефони, таблети и други Интернет уреди.

Движечката сила на организациите, во современиот свет, се новите апликации на маркетинг стратегијата. Способноста да се инкорпорира информатичката технологија во маркетингот создава моќно организациско и конкурентско оружје. Сржта на стратегијата во современиот свет е Интернетот. Интернет моделот со потребата за помалку капитал, е директната врска со потрошувачите и слободата од формална менаџмент структура, нуди значајно ниво на брзина и оперативна ефикасност која е ненадмината во неговата способност да се одржуваат исклучителни нивоа на маркетинг за односи со потрошувачите (Пели, 2010: 2).

Технологијата, особено Интернетот, предизвика трансформација на организациите која е голема исто колку и индустриската револуција (Пели, 2010: 119).

Со примена на е-маркетингот, организациите се стекнуваат со успешни достигнувања.

„Со воведувањето на е-трговијата, голем број организации имаат поголема стапка на употреба на Интернетот. Организациите коишто се со ограничени технологии, страдаат од недостаток на финансиски средства и експертиза, со што се намалува нивната способност да ја искористат достапната технологијата поинаку од само една обична веб-страница” (Петровски, 2014: 812).

Појавата на Интернетот, како глобален комуникациски медиум, се измена целокупната медиумска перспектива. Ако во минатото фокусот се ставал на печатените медиуми, радиото или на телевизијата, денес Интернетот е најважниот комуникациски медиум.

Интернет маркетинг стратегијата се развива врз содржинскиот маркетинг, мноштвото на податоци, стапката на оптимализација на конверзија, дисплеј, маркетинг апликации, маркетинг автоматизација, подвижен маркетинг, онлајн односи со јавноста, пребарувања и маркетинг на социјалните медиуми. „Уште кон крајот на 20-от век, со појавата на Атлантската економија, како една моќна глобална рамка, ја наметна потребата за поставување на нови стандарди во маркетингот. Ескалацијата во технологијата, флексибилната техника на производство, растот и развојот на Интернет трговијата, заедничките бизнис вредности кои почнаа да се создаваат и заедничките бизнис зделки на прекуокеанските титани DiablerChrysler, BP Amoco, Bertelsmann-America Online и Bell Atlantic Vodafone, се појавија на сцената” (Пели, 2010: 2).

Овие компании наметнаа стандарди за маркетингот, како тој ќе се применува во новиот милениум заснован на дигиталните мрежи.

ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ПРИДОНЕСОТ НА СОВРЕМЕНИТЕ МАРКЕТИНГ ПРИСТАПИ ВО ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ

Управувањето со развојот на организацијата, мерењето на изведбата и перформансите се поврзува со маркетинг активностите што е неопходно да се поддржуваат, имплементираат и подобруваат.

За потребите на истражувањето користен е методот на испитување. Како техника е спроведена анкета со изготвен структуриран прашалник. Се анкетирани менаџери и вработени во организации од различни индустрии и сектори во Р. Македонија за да се утврди колку ги применуваат современите маркетинг пристапи во создавање на организациски развој.

Анализата на добиените податоци, од анкетните прашалници, се обработува во статистичкиот софтверски пакет SPSS Statistic и користена е дискриминативна непараметарска процедура, односно χ^2 тест за утврдување на квалитетот на подобноста (отстапувањата од очекуваните и опсервираните фреквенции на искази).

Истражувањето е реализирано во првото тромесечје од 2018 година и беа вклучени вкупно 76 испитаници, односно испитаниците од различни возрастни категории, од различен пол и со различно работно искуство. Воедно во истражувањето вклучени беа лица на различни работни позиции (топ менаџери, оперативни менаџери, работници и други посспецифични стручни лица).

Според добиените резултати од извршеното истражување на атрибутивните показатели утврдени се отстапувања, односно статистички значајни (сигнификантни) разлики во шест индикатори, на што не упатуваат добиените вредности :

- Маркетинг сектор во организациите, со Sig. = .000;
- Соработка на маркетинг секторот со врвниот менаџмент, со Sig. = .002;
- Реализација на маркетинг активностите, со Sig. = .000;
- Примена на маркетинг стратегија, со Sig. = .000;
- Примена на дигитална маркетинг стратегија, со Sig. = .228;
- Пристапи за настап на пазарот, со Sig.= .521;
- Примена на маркетинг тактики, со Sig. = .253;
- Примена на современи дигитални маркетинг техники, со Sig. = .000;
- Маркетинг перформанси, со Sig. = .034;

Табела бр. 1
Маркетинг сектор во организациите

VAR00001

	Observed N	Expected N	Residual		VAR00001
1,00	38	25,3	12,7	Chi-Square	29,711 ^a
2,00	35	25,3	9,7		
3,00	3	25,3	-22,3	Df	2
Total	76			Asymp. Sig.	,000

Табела бр. 2
Соработка на маркетинг секторот со врвниот менаџмент

VAR00002

	Observed N	Expected N	Residual		VAR00002
1,00	18	11,0	7,0	Chi- Square	14,364 ^b
2,00	14	11,0	3,0		
3,00	11	11,0	0,0	Df	3
4,00	1	11,0	-10,0		
Total	44			Asymp. Sig.	,002

Табела бр. 3
Реализација на маркетинг активностите

VAR00003

	Observed N	Expected N	Residual		VAR00003
1,00	40	18,8	21,3	Chi-Square	33,427 ^c
2,00	15	18,8	-3,8		
3,00	12	18,8	-6,8	Df	3
4,00	8	18,8	-10,8		
Total	75			Asymp. Sig.	,000

Табела бр. 4
Примена на маркетинг стратегија

VAR00004

	Observed N	Expected N	Residual		VAR00004
1,00	40	24,0	16,0	Chi- Square	16,333 ^d
2,00	14	24,0	-10,0		
3,00	18	24,0	-6,0	Df	2
Total	72			Asymp. Sig.	,000

Табела бр. 5
Примена на дигитална маркетинг стратегија

VAR00005

	Observed N	Expected N	Residual		VAR00005
1,00	13	12,2	,8	Chi-Square	5,639 ^e
2,00	19	12,2	6,8		
3,00	9	12,2	-3,2	Df	4
4,00	11	12,2	-1,2		
5,00	9	12,2	-3,2		
Total	61			Asymp. Sig.	,228

Табела бр. 6
Пристапи за настап на пазарот

VAR00006

	Observed N	Expected N	Residual		VAR00006
1,00	28	23,8	4,2	Chi- Square	3,227 ^f
2,00	22	23,8	-1,8		
3,00	17	23,8	-6,8	df	4
4,00	26	23,8	2,2		
5,00	26	23,8	2,2		
Total	119			Asymp. Sig.	,521

Табела бр. 7
Примена на маркетинг тактики

VAR00007

	Observed N	Expected N	Residual		VAR00007
1,00	30	22,2	7,8	Chi-Square	5,351 ^g
2,00	24	22,2	1,8		
3,00	17	22,2	-5,2	df	4
4,00	17	22,2	-5,2		
5,00	23	22,2	,8		
Total	111			Asymp. Sig.	,253

Табела бр. 8
Примена на современи дигитални маркетинг техники

VAR00008

	Observed N	Expected N	Residual		VAR00008
1,00	3	18,5	-15,5	Chi- Square	67,216 ^h
2,00	5	18,5	-13,5		
3,00	33	18,5	14,5		

4,00	17	18,5	-1,5	Df	5
5,00	42	18,5	23,5		
6,00	11	18,5	-7,5		
Total	111			Asymp. Sig.	,000

Табела бр. 9
Маркетинг перформанси

VAR00009

	Observed N	Expected N	Residual		VAR00009
1,00	29	19,0	10,0	Chi-Square	10,421 ⁱ
2,00	19	19,0	0,0		
3,00	14	19,0	-5,0		
4,00	22	19,0	3,0	df	4
5,00	11	19,0	-8,0		
Total	95			Asymp. Sig.	,034

ЗАКЛУЧОК

Значењето на ова истражување може да се согледа низ неколку теоретски и практични аспекти. Теоретското значење може да се согледа точно преку досегашните истражувања кои ја нагласуваат значајноста на самиот процес на имплементирање и користени на современи маркетинг пристапи во градењето на организацискиот развој.

Непосредната примена на податоците од извршеното истражување ни дава можност да издвоиме одредени заклучоци кои се добиени врз основа на добиените тврдења и извршената проценка. Според тоа можеме да заклучиме дека дел од организациите сеуште немаат имплементирано маркетинг сектор. Организациите кои имаат имплементирано маркетинг стратегија знаат и успешно ја применуваат. Дигиталниот маркетинг се применува од страна на организациите но најголема доверба од маркетинг тактиките е дадена на веб-страниците, онлајн промоциите и унапредување на продажбата.

Ваквите добиени податоци, од истражувањето, се надеваме дека менаџментот на организациите во иднина ќе ги имаат предвид и ќе ги искористат во позитивна насока, односно за зголемување на организацискиот развој.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Agarwal, R., & Mehrotra, A. (2009). Developing global competitiveness by assessing organized retail productivity using data envelopment analysis. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4(2), 1416.
2. Agnihotri, P., & Santhanam, H. (2002). *International marketing strategies for global competitiveness*. In The Seventh International Conference in Global Business And Economic Development. Bangkok, Thailand.
3. Ambler, T. (2003). *Marketing and the bottom line: the marketing metrics to pump up cash flow*. Pearson Education.
4. Anderson, P. F. (1982). Marketing, strategic planning and the theory of the firm. *The Journal of Marketing*, 15-26.
5. Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2014). *Principles of marketing*. Pearson Australia.

6. Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(S1), 175-190.
7. Пели, Н. (2010). Маркетинг за немаркетинг менаџери: Водич за 21-от век за интегрирано управување со ресурси, Арс Ламина, стр. 1-15
8. Petrovski, J., (2014). Third International Scientific Conference: The use of ICT in small and medium enterprises increasing competitiveness. pp. 810.
9. Global marketing strategies, <https://www.cleverism.com/global-marketing-strategies/>
10. Relationship.between.strategy.and.marketing, <https://www.google.com/search?q=relationship+between+strategy+and+marketing+management>
11. Small Business, <http://smallbusiness.chron.com>
12. Digital marketing, <http://digitalmarketingphilippines.com>

ЗНАЧАЈ ЛИДЕРСТВА У САВРЕМЕНИМ УСЛОВИМА ПОСЛОВАЊА

Гоца Д. Јовановић

Универзитет Унион - Никола Тесла, Београд
g.jovanovicbg@gmail.com

Проф. д-р Славко Божиловић
Универзитет Унион - Никола Тесла, Београд

УДК/UDC: 005.322:316.46
005.96

АПСТРАКТ

У савременом пословању, свакодневне економске и технолошке промене доприносе привређивању кроз нове пословне изазове, који су настали као резултат динамичног тржишног окружења. Стабилан раст и развој организације је услов опстанка, а подразумева и прилагођавање организације променама окружења и унапређења свог положаја у окружењу. Лидерство је кључни фактор за успешност организације, јер успоставља правце квалитета, дефинише циљеве квалитета, спроводи програм квалитета и обезбеђује константност у постизању пословне извршности. Значај постојања и развој лидерства, потврђен је у пракси многобројних успешних организација у свету. Људски ресурси су најзначајнији ресурси организације, који директно утичу на повећање ефикасности и ефикасности пословања. Њихова иновативност, креативност, степен мотивисаности, особине су које их чине другачијим од осталих ресурса у организацији. Успешно пословање на тржишту захтева велику флексибилност, одговорност и брзину развоја производа и услуга. Основна сврха и циљ овог рада јесте да се анализира процес менаџмента и лидерство, као и да укаже на њихов значај коју лидери имају за функционисање сваке организације.

Кључне речи: менаџмент, лидерство, људски ресурси, организација и пословни систем.

THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN CONTEMPORARY BUSINESS CONDITIONS

Goca D. Jovanovic

University Union - Nikola Tesla, Belgrade
g.jovanovicbg@gmail.com

Prof. Slavko Božilovic, Ph.D.

University Union - Nikola Tesla, Belgrade

ABSTRACT

In modern business, everyday economic and technological changes contribute to the emergence of new business challenges that arose as a result of a dynamic market environment. Stable growth and development of the organization is a condition of survival, and it also means adjusting the organization to changes in the environment and improvement of its position in the environment. Leadership is a key factor for the success of an organization, because it establishes quality directions, defines quality objectives, implements a quality program, and ensures consistency in achieving business executability. The significance of the existence and development of leadership, has been confirmed in the practice of many successful organizations in the world. Human resources are the most important resources of the organization, which directly influence the increase in the efficiency and efficiency of operations. Their innovation, creativity, degree of motivation, features are what make them different from other resources in the organization. Successful business on the market requires great flexibility, responsibility and speed of development of products and services. The main purpose and goal of this paper is to analyze the process of management and leadership, as well as to point to the importance they have for the functioning of each organization.

Keywords: management, leadership, human resources, organization and business system.

INTRODUCTION

The time in which we live and the time comes the time of quality. Quality is the key to business success in the modern world. In its development, the quality is evaluated on the quality of products, business systems through the compliance organization to total quality management. Successful business in the modern world is based on the unity of three components: a modern organization, modern technology and efficient management ie. management.

Human Resource Management, the result of the dynamic changes in the modern world and the importance given to human resources. Human resources are the most important resources of organizations that increase the effectiveness and efficiency of operations. Their creativity and motivation of the characteristics that make them different from other resources in the organization. Level of motivation and satisfaction of employees plays an important role in achieving business goals.

Leadership and leadership has become a critical factor for the success of modern organizations and the most expensive resource of any organization. Leadership at the organizational level is a process on which depends the survival, growth and development of the organization. Leadership is the process of transforming the organization from what it is now to what the leader wants to become. They are trying to change the whole business system and achieve rapid changes in performance. The leader is not able to realize itself changes, but has the ability to surround himself with the others and be the initiator and point of reference in every aspect of the process.

TERM AND DEFINITION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Under the concept of human resource management include the activities in the process, or the process of planning, recruitment, socialization, training and development, rewards, motivation, protection of employees and implementing equal regulations, undertake the management of the organization in order to provide

resources adequate quality and potential and their training and motivation to achieve results and achieving personal and organizational goals.

Nowadays, the great importance and the need to study this complex and increasingly topical area of operations, best demonstrated by the numerous definitions of scientists for the management of human resources, from which we extract the following:

- Human Resource Management is a set of activities that working people and the organization that uses their skills, providing the opportunity to reach an agreement on the objectives and nature of the employment relationship, and then the deal into practice (Torrington, Hall, Taylor, 2004).
- Human Resource Management is a series of interconnected activities and tasks of management and organization aimed at ensuring an adequate number and structure of employees, their knowledge, skills, motivation and behaviors necessary to achieve actual, development and strategic goals of the organization (Sajfert, 2004).
- Human resource management refers to policies and activities in carrying out managerial tasks in the field of human resources, particularly in terms of acquiring, training, assessment, compensation in terms of safe and fair environment for the employees of the company (Štangl-Šušnjar, Zimanji, 2005).
- Human Resource Management has applied the scientific discipline concerned with the study of management activities in the field of security, development and involvement of human resources in line with the goals of the company and to satisfy the total needs and goals of employees (Vujić, 2008).

Human resources are the most meaningful resources of organizations and they must exhibit the highest degree of interest and attention. Human resources does not signify only employees but also their overall abilities, values and potential. Human resource management is a subsystem of organization management, which for each position provides a responsible and professional staff to every individual and organization as a whole achieved and reached maximum business goals.

LEADERSHIP AND LEADERS

In contemporary business management is often identified with the management of the organization, those who lead an organization and who are at the top of its organizational structure. Leadership is a new approach in the management of which has been extensively studied in recent years and involves trust, respect and teamwork.

When it comes to the notional definition of leadership, a special place and deserve the following definitions:

- Leadership is the process of making choices about how to deal with people in giving orders to influence them and then transformation of those choices into actions (Higgins, 1994).
- Leadership is a process of influence that affects the interpretation of events by followers, the choice of goals to a group or organization, organization of work activities to achieve the objectives, prepare cooperative relations and teamwork, and securing the support and the cooperation of people outside of the group or organization (Yukl, 1998).
- Leadership is a process of directing and influencing the work-related activities performed by a group of people or the whole organization (Stoner, Friman, Gilbert, 1997).
- Leadership is the process of influencing others to understand and agree with what to do and how it should be done, and the process of enabling and facilitating individual and collective efforts to achieve common goals (Schermerhorn et al., 2010).
- Despite the large number of different definitions of leadership as a key component highlight (Vukičević, 2007):
- Leadership is the ability to take on different ways by different forms of power to influence the behavior of followers.
- Leadership implies the existence of other people willing to accept the guidance and instructions of leaders. If there were no other people, all the qualities of leaders would be useless.
- Leadership is the unequal distribution of power between leaders and followers, and team members. Team members are not powerless, they can influence the activities of the group in different ways, or leader, as a rule, have more power.

Leadership can be said that the dynamic work full of uncertainties and challenges, expected difficulties and unexpected twists, because dealing with change. It is believed that the primary key competitive advantage in the future of leadership skills and the ability to create a social architecture necessary to create capital, and he refers to the knowledge, innovations and ideas.

Leaders play an important role in any organization and they perform the following roles (Kouzes, Posner, 1997):

1. Provoke process. Leaders are people who are able to recognize good ideas and are willing to accept the challenge to implement these ideas. Leaders are people who encourage innovation and are prepared to simultaneously embrace innovation.
 2. Inspires desired vision. Leaders have vision and it is very important to take all necessary actions through which his colleagues inspire vision. Leaders can not hire assistants through the command, they only inspire them.
 3. Enable others to act. Leadership involves a team effort. A true leader supports and provides assistance to those who must implement a specific work task.
 4. Encourage the heart. For the leaders of the typical intake of emotions that allow the creation of winning atmosphere.
 5. Projected path. Leaders set an example and gain loyalty through simple everyday examples of behavior that creates momentum and progress.
1. Leaders as agents of the process is a very difficult and complex task to change their leadership style and the way the organization is constantly adapting working ability, education, experience, skills, and their knowledge in accordance with the changing requirements of business and the business environment.

WORK MOTIVATION AND JOB SATISFACTION

Motivation can be defined as a process that encourages us to action in which we structure our energy in order to meet the need. Motivation has a great influence and importance to the commitment and performance of employees, it inspires them and the states to invest more effort in their own projects or projects of the organization and achieve maximum results. The awareness of differences and different needs makes motivational processes effectively and efficiently. It is necessary to turn to the man, his creative and other potential, and its true values need, because it will contribute not only to the development of personality, but also a better future for the organization.

In business systems activity of people and their behavior is always prompted by certain causes and objectives that arise as a stimulus to creativity or initiative or motives of action. Under the motif is most often involve internal factor that encourages, integrate and direct human behavior. Success as a motivational moment with employees, encouraging competition with other participants of the process in an organization that has a direct impact on the improvement of labor standards.

The essence and importance of controlling the working efficiency represents the idea that the efforts and activities of the employee should be directed to the aging of organizational objectives. Among the most important organizational factors are the following (Petković, Janićijević, Milikić, 2005):

- Business itself. People are happier if they engage in work that is mentally challenging than if you perform simple, routine job.
- The system of compensation. What is the salary the higher people are generally more satisfied with the job. However, it must be noted that the perceived fairness of awarding more important factor than the mere salary scale.
- The social atmosphere. Employees are zadovoljni their job, if working with colleagues with whom they have personally very good relationship and if governments work pleasant social atmosphere. Within this factor is the attitude of staff with line manager.
 - Operating conditions. What are the working conditions of oil it is logical that the satisfaction of employees increased. What is more, not only because it is more pleasant to them physically, but also

because better working conditions create a greater opportunity for better job performance and success at work.

- Organizational structure. Many studies have shown that employees are more satisfied if the organization is more decentralized, so they have greater editing capability participacije in decision-making.
- Job satisfaction is one of the most important attitudes of employees and represents the most complex area facing human resources managers. A large number of scientists dealing with the topic of job satisfaction because the assumption that a satisfied worker is also a productive worker.
- The study of job satisfaction means of reliable research instruments that are systematically measured reaction to the job. We distinguish several techniques for measuring job satisfaction (Janićijević, 2008):
- The technique of critical incident. It is used for the assessment of job satisfaction where employees describe those events that are related to their work, and that in their opinion, especially satisfactory or unsatisfactory. Then, review their answers to set up the basic themes.
- Rating scales and questionnaires. The questionnaires contain questions that allow people to express their reactions to their work. The most effective questionnaire, the index of job descriptions, Minnesota satisfaction survey or questionnaire about satisfaction with salary. The great advantage of this type of techniques is that people can fill up quickly and efficiently.
- Interviews and meetings confrontation. They include interviews with workers conducted face to face, and include questions on attitudes and reveal a lot better and more detailed causes than when used routinely questionnaires. The importance of such meetings that employees open like a book and talk to win substantial complaints and concerns.

CONCLUSION

The success of an organization is based on the knowledge of the needs of the market and harmonization of its resources and capabilities with the needs and demands of the market. Today's business environment is dynamic, burdened by frequent changes. Under such conditions, knowledge of the demands of the market, obtaining all necessary information on the market situation, trends and market developments, it becomes crucial to the survival of the organization.

In the economy of the future success of the organization will depend on the speed of reaction of human resources management to the changes, skills training and competence of employees. Successful organizations will be those whose human resources management strategy of the organization will be able to quickly converted into action, that intelligently manages processes and to create conditions which will provide organizations a competitive advantage.

In future leaders have the primary task to define the exterior and interior of the organization according to firm value, and ethical principles, and to develop an organizational culture in which the value frameworks appreciate and cherish. The value of business frameworks must involve respect for freedom of choice of each individual, with the minimum principles of coercion and control. Control must replace adequate system of motivation which is based on the needs of employees, and not only at the lowest needs of employees, but also on the social and needs for self-actualization.

LITERATURE

2. Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004). Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd.
3. Sajfert, Z. (2004). Menadžment ljudskih resursa: Apologija humanog kapitala, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin" Zrenjanin.
4. Štangl-Šušnjar, G. i Zimanji, V. (2005). Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Subotica.
5. Vujić, D. (2008). Menadžment ljudskih resursa i kvalitet, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.
6. Higgins, M. (1994). The Management Challenge, Macmillan College Publishing Company, New York.
7. Yukl, G. (1998). Leadership in Organizations, Prentice Hall, New Jersey.

8. Stoner, J. F, Friman, R. E, Gilbert, D. R. (1997). Menadžment, Želind, Beograd.
9. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). Organizational Behavior: John Wiley & Sons.
10. Vukičević, M. (2007). Menadžment, Fakultet za pravne i poslovne studije, Prometej, Novi Sad.
11. Kouzes, M. Posner, Z. (1997). The leadership challenge, Jossey-Bass, San Francisko.
12. Petković, M., Janićijević, N., Milikić, B. (2005). Organizacija, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta. Beograd
13. Janićijević, N. (2008). Organizaciono ponašanje, Data status, Beograd.

ВЛИЈАНИЕТО НА СИСТЕМОТ НА ПЛАТИ И НАГРАДИ ВРЗ КОНКУРЕНТНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Вонр.проф.д-р Гордана Тасевска
Бизнис академија Смилевски БАС – Скопје
gorde.tasevska@yahoo.com

Вонр.проф.д-р Кристина Крстеска
Бизнис академија Смилевски БАС – Скопје
mm_kristina@yahoo.com

УДК/UDC: 331.2:005.96

АПСТРАКТ

Прашањето за тоа што ја прави организацијата или бизнисот поконкурентен во однос на другите или кои фактори имаат суштинска важност за постигнувањеглобалната конкурентност, станува се поважна. Конкуренцијата наметнува потреба за континуиран преглед на постојните и пронаоѓање на нови извори на конкурентност.Во потрага по тие извори на конкурентност менаџирањето на човечкиресурсите привлекува се повеќе и повеќе внимание. Воспоставен систем на плати и награди од свој аспект силно влијае врз конкурентноста на организацијата

Системот на плати и награди е збир на правила, процедури и ресурси, чија цел е да се пресмета соодветната заработувачка на секој поединец во организацијата во зависност од неговиот придонес во остварувањето на организациските цели. Неопходно е да се направи таков систем кој ќе обезбеди соодветна заработувачка за секое работно место во однос на работните активности и задачи и што ќе ги мотивира вработените да го дадат својот целосен придонес во подобрувањето на извршувањето на работниот процес.

Овој труд ќе даде теоретска и практична анализа при воспоставување на соодветен систем на плати и награди гледано од два аспекти: како внатрешна предност и надворешна конкурентност. Внатрешната предност на системот на плати и награди се однесува помеѓу работните места и нивоата на вештини на вработените во организацијата. Надворешната конкурентност на системот на плати и награди се однесува на споредба со системите на плати и награди на конкуренцијата што работи во ист или сличен бизнис.

Клучни зборови: конкурентност, системот на плати и награди, менаџирање на човечките ресурси

THE IMPACT OF PAY AND REWARD SYSTEM ON THE COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATIONS

Assoc. prof. Gordana Tasevska, Ph.D.
Business Academy Smilevski BAS - Skopje
gorde.tasevska@yahoo.com

Assoc. prof. Kristina Krsteska, Ph.D.
Business Academy Smilevski BAS - Skopje
mm_kristina@yahoo.com

ABSTRACT

The question of what makes the organization or business more competitive in relation to others or which factors are essential for achieving global competitiveness is becoming more important. Competition imposes a need for a continuous review of existing and finding new sources of competitiveness. In looking for these sources of competitiveness, managing human resources attracts more and more attention. Established system of salaries and rewards in its own aspect strongly affects the competitiveness of the organization

The pay and reward system is a set of rules, procedures and resources, the purpose of which is to calculate the respective earnings of each individual in the organization, depending on his contribution to the achievement of organizational goals. It is necessary to make such a system that will provide adequate payment for each workplace in terms of work activities and tasks and that will motivate employees to give their full contribution in improving the performance of the work process.

This paper will give a theoretical and practical analysis in establishing an appropriate system of pay and rewards from two aspects: internal advantage and external competitiveness. The internal advantage of the payroll system and awards relates to the workplace and skill levels of the employees in the organization. The external competitiveness of the payroll system and rewards refers to a comparison with pay systems and rewards of competition that operates in the same or similar business.

Keywords: competitiveness, pay and reward system, human resources management

ВОВЕД

Компензациите се вкупните надоместоци што работниците ги заработуваат за работа во компанија се поврзани со резултатите од работата, а некои се поврзани со самата компанија. Тие се состојат од плата, надокнади на платите и профитот.

За некои луѓе, платите се мерка на правда. За некои тоа е надомест за завршената работа. За менаџерите платите се трошок кој влијае на однесувањето на вработените и деловните резултати. Начинот на кој им се плаќаат е под влијание на квалитетот на нивната работа: нивниот однос кон клиентите, нивната подготвеност да се прилагодат и да научат нови вештини или да предлагаат иновации, па дури и нивниот интерес за синдикати или правни дејства против работодавецот. Платата игра важна улога во економската и социјалната сигурност на секој поединец, бидејќи тоа е обично главен извор на нивната материјална сигурност. Таа може да се изрази во готовина или некои други услуги и придобивки што ги добиваат вработените од нивниот работодавач.

СИСТЕМОТ НА ПЛАТИ И НАГРАДИ ВО РАБОТНАТА ЕФИКАСНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ

системот на плати и награди би требало да го вклучи сето она што работниците во некое организација го сметаат за вредно, односно сè она за што вработените се спремни да вложат одреден напор. Сите награди можат да се поделат на оние кои имаат одредена финансиска и материјална вредност и на оние кои имаат нематеријална вредност. Во тој контекст системот за наградување може да се подели на материјални и нематеријални компензации. (Chingos, 2004, стр. 15).

Помеѓу останатите функции на менаџментот на човекови ресурси се вбројуваат системот за наградување и стимулирањето на работниците. Кај наградувањето на работниците, односно лицата кои се во договорен однос основните содржини и активности се (Stipić & Stipić, 2014):

- утврдување на работни стандарди и поврзување на стимулациите со резултатите од работењето,
- изработка на систем за мерење и проценување на работниот ефект
- изработка на предлози за стимулации,
- изработка на предлози и облици за групно наградување,
- изработка на предлози и облици за индивидуално наградување и индивидуални начини за мерење,
- изработка на предлози за бенефиции,
- изработка на предлози за учество на вработените во добивката,
- изработка на предлози за учество на вработените во сопственоста,
- анализа на системот за наградување.
- контрола на наградувањето

ВРЕДНУВАЊЕТО НА РАБОТНАТА УСПЕШНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ОСНОВА ЗА КОНКУРЕТНА ПРЕДНОСТ

Вреднувањето на вработените е процес на организирано и континуирано следење, насочување и прилагодување на нивните резултати и нивното однесување при работењето заради остварување на организационите цели, а се засновува на соодветни критериуми, методи и системи на оценување. Целта на работната ефикасност е утврдување и понуда на податоци за успешноста во постигнувањето на целите на организацијата. Многу е важно и на вработените да им се даде повратна информација за нивната работа, затоа што на тој начин тие адекватно и се мотивираат. Повратните информации можат да укажат на тоа, што е потребно да се усоврши, која услуга треба да се подобри заради постигнување на успех. Проценувањето и оценувањето на работната успешност е многу сложена задача а најзначајни активности се:

- утврдување на барањата на работната успешност
- избор на соодветни методи за оценување
- едукација и обука на менаџерите
- избор на методи во соработка со вработените
- оценување на успешноста според поставените стандарди
- разговор со вработените за оценката на успешноста
- одредување на идните работни цели.

Предметот на оценувањето зависи и од самата потреба на организацијата и од тоа што организацијата смета дека е релевантно. Предмет на оценување може да биде:

- Личноста на поединецот во целост - Се врши оценување на способностите, карактеристиките на личноста и начинот на однесувањето на одреденото работно место или во некоја улога.
- Способностите и личните карактеристики на поединецот - Се утврдуваат карактеристиките на личноста кои се релевантни за успешна реализација на доверените задачи и остварувањето на целите на организацијата. Под тие особини спаѓаат самостојноста, иницијативата, креативноста и слично.
- Резултатите од работењето - тие можат да се мерат доколку е можно да се квантифициваат, но кога работата е таква, работата да не може да се квантифицива, тогаш работата се оценува. Критериуми за оценување може да биде обемот, квалитетот, брзината на работењето, начинот на прифаќање на задачите и слично.
- Карактеристики на организационото однесување - Овој вид на оценување на работата е многу важен за услужните дејности, затоа што претставува важен фактор за квалитетот. Се следат начините со кои се постигнуваат резултатите. На пример, по извршената обука на вработените

на рецепција, како треба да се однесуваат со гостите, се следи нивното однесување и дали го употребуваат стекнатото знаење.

- Целите и очекуваните резултати - Предмет на оценувањето можат да бидат постигнатите резултати во однос на поставените цели.
- Потенцијалот соработници – Претставува можност за напредување во структурата или по линијата на раководење. Тој е променлив па со самото тоа треба да се проценува заедно со проценувањето на успешноста.

ПЛАТАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ КАКО ФАКТОР ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Плаќањето на трудот спаѓа во редот на најзначајните, но во исто време најсложените економско-социјални проблеми во компаниите. Тоа е така затоа што работниците преку платите ја осигуруваат и својата егзистенција, а исто така преку основите и мерилата за нивното утврдување се манифестираат основните обележја и карактеристики на системот на распределба на новосоздадената вредност во секое општество и во самата компанија. А распределбата на новосоздадената вредност може да се разгледува од макро и од микро аспект. Макрораспределбата претставува распределба на новосоздадената вредност, односно на националниот доход во рамките на целото стопанство на една земја додека пак микрораспределбата претставува распределба на добивката и платите во самото организација, која се одвива под влијание на економските законитости и мерките на државата, а се регулира со интерни прописи на компанијата. Во приватните компании за распределбата на новосоздадената вредност одлучуваат сопствениците на, а во државните претпријатија за висината на платите на работниците одлучува државата и нејзините органи. Набљудувајќи го трудот на работникот како одредена активност која бара умствено и физичко ангажирање многу е тешко да се одреди висината на платата како и начинот на плаќање и системите по кои ќе се врши плаќањето, т.е. како ќе се вреднува работата. Бидејќи секогаш треба да се избалансираат следниве три фактори:

- резултати,
- пазарна цена и
- еднаквост.

Денес како стандарден начин за решавање на проблемите е евалуација на работата т.е. на работното место. Со бројни истражувања се покажува дека овој метод станува најприфатен во практиката и неговата примена се повеќе се зголемува. Една од најважните одлуки при дефинирање на системите на плаќање се однесува на механизмите кои ќе се користат за одредување на основната цена на платата за различни работни места во организацијата. Идентификувани се неколку основни механизми за одредување на основната висина на надоместот во компаниите.

споредување со екстерниот пазар - При споредување на екстерниот пазар, во центарот на вниманието е потребата да се регрутираат и задржат луѓето, а цената се одредува еквивалентно на околината за одредена работа. Но, некои работодавци свесно на некои од вработените им даваат и повисоки плати доколку се талентирани и добро си ја вршат работата се со цел да ги задржат луѓето во компанијата. А останатите го следат пазарот па настојуваат да платат и под таа цена.

механизми за интерниот пазар на трудот - Како што постои пазар во кој припаѓаат компаниите, така постои пазар внатре во секоја компанија која треба да работи постигнувајќи добри резултати. Deoringer i Pione (1970) сметаат дека постојат два вида на пазари внатре во компанијата – предвземачко и занаетчиско. Предвземачки пазар се нарекува така затоа што го превзема само дефинирањето на границите на пазарот. Но, како и да е според бројни истражувања акцентот се става на интерниот пазар и на негово истражување за одредување на висината на платите на вработените.

колективни преговори - со синдикати или други претставници на работниците. При овој начин често доаѓа до судир и на две групи работници. При тие преговори и синдикатот и менаџерите се насочени кон екстерниот пазар на трудот. И на тие синдикати често се поддржани и од синдикатите од јавниот сектор кои се многу јаки па така понекогаш тие можат да ги постигнат своите цели.

АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во новата ера на брзи промени и глобализација кога сите менаџери „трчаат“ по профит, ги забораваат најдрагоцените – човечките ресурси. Оправданоста на истражувањето произлегува од неопходноста постоењето на соодветен систем на плати и награди како фактор за конкурентност и задоволство од работа.

Целта на истражувањето е да се утвдат факторите кои влијаат врз креирањето на соодветен систем на плати и награди и неговото влијание за конкурентност на организацијата..

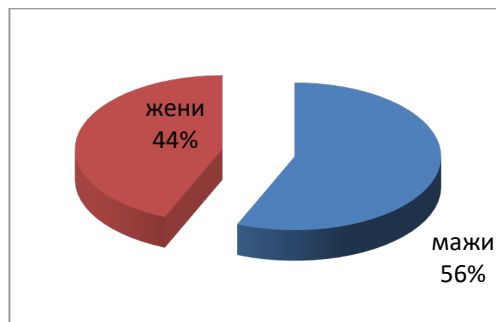
Истражувањето е спроведено во партнерски организации на Бизнис Академија Смилевски во регионот на Битола водејќи сметка за националната, половата, организациската и друга структура, важна за реалното согледување на состојбите во врска со проблемот кој се истражува.

1. Број на анкетирани - Вкупниот број на анкетирани работници е 210. Анкетата е спроведена во приватниот и јавниот сектор:

Табела 1: Процент на анкетирани според сектори на вработеност

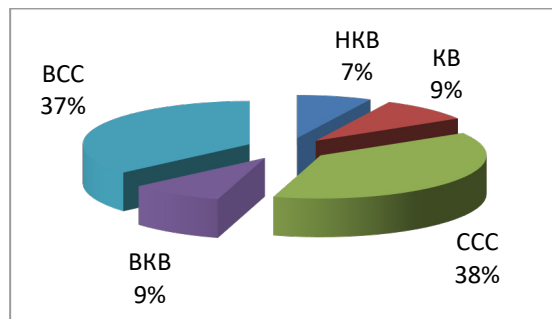
Индустрија	38%
Јавен сектор	30%
Услужни дејности	32%

2. Полова структура на анкетираниите лица- при определувањето на испитаниците земено е во предвид и половата структура приближно да биде еднаква.



Слика 1: Процентуална застапеност на испитаниците според половата структура

3. Квалификациона структура – од вкупно анкетираниите пости релативна урамнотеженост меѓу анкетираниите со ВСС и ССС



Слика 2: Квалификациона структура на анкетираниите

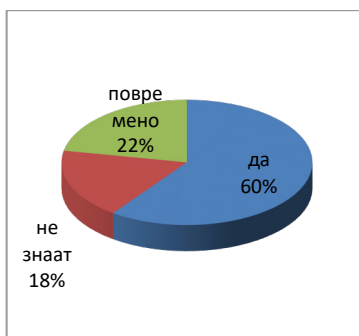
4. Позиција на работното место – во однос на позицијата на работното место на анкетираниите, структурата е следна:

Табела 2: Процентуална застапеност на испитаниците во однос на работната позиција

Топ менаџмент	2 %
Менаџери	15 %
Надзорници	27 %
Администрација	39%
Друго	17%

Анализа на одговорите од спроведената анкета

А) Дали во вашата организација постои систем на плати и награди ? - Резултатите од спроведеното истражувачко прашање покажаа дека 60% од испитаниците одговорија дека во организацијата постои систем на плати и награди, 18% од испитаниците не знаат, а пак 22% од испитаниците повремено се соочуваат со некаков систем на плати и награди. Заstraшува високиот процент на организации кај кои не е дефиниран некаков систем на плати и награди



Слика 3: Одговор на прашањето: Дали во вашата организација постои систем на плати и награди ?

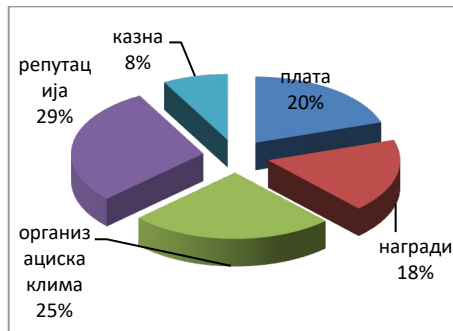
Б) Вашите плати се усогласуваат според... - Резултатите од спроведеното истражување покажа дека 18% од испитаниците одговорија дека не знаат како им се усогласуваат платите, 25 % од испитаниците сметаат дека самоиницијативност на менаџерскиот тим ги, 32% од испитаниците пак сметаат дека се должи на екстерниот пазар, а за 20 % од испитаниците сметаат дека седи на интерниот пазар. Само 5% од испитаниците воопшто не ги интересира. Јасно се воочува дека платите се усогласуваат со пазарот на трудот.



Слика 4: Вашите плати се усогласуваат според...

В) Кој е најголем мотиватор на работното место? - Резултатите од спроведеното истражување покажа дека за 20% од испитаниците платата е најголем мотиватор на работното место, за 18% од испитаниците наградите се најголем мотиватор на работното место, за 8% од испитаниците најголем мотиватор на

работното место е казната, за 25% од испитаниците организациската клима е најголем мотиватор на работното место, а за 29% од испитаниците најголем мотиватор на работното место е солудната репутација на организацијата. Резултатите од одговорите на испитаниците ја отсликуваат реалната ситуација во нашите компании



Слика 5: Причини за стрес на работно место

Г) Како го изразувате незадоволството од непочитување на систем на плати и награди во организацијата?

Табела 2: Како го изразувате незадоволството од непочитување на систем на плати и награди во организацијата?

Напуштање на работата	7%
Намалување на ефикасноста	36%
Губење на концентрацијата	30%
Губење на мотивацијата	17%
Земање боледување	10 %

Од табела бр. 2 јасно може да се види дека незадоволството од непочитување на систем на плати и награди во организацијата влијание врз губењето на концентрација во извршувањето на работните задачи, помала ефикасност, демотивацијата и други штетни поледници по поединецот, компанијата, па и целото општество. Големиот број боледувања е сериозен проблем, а како крајна реакција е и напуштање на работата.

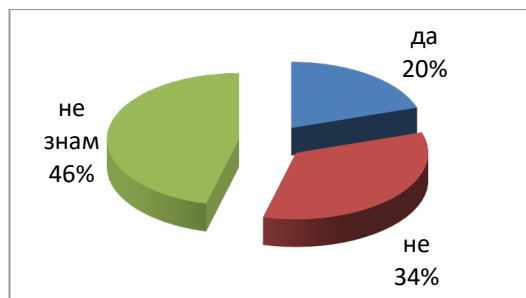
Д) Дали работодавачот е свесен за важноста на воспоставен систем на плати и награди?

Табела 3: Дали работодавачот е свесен за важноста на воспоставен систем на плати и награди?

Да	21%
Не	27%
Не знам	52%

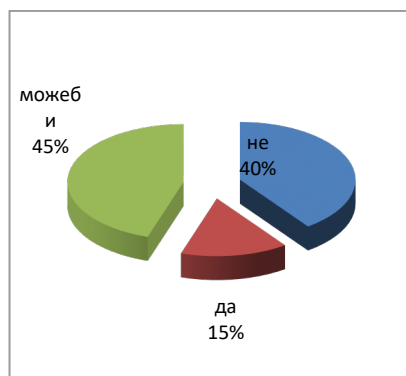
Од табела 3 се гледа дека анкетираниите сметаат дека многу мал е број работодавачи кои се свесни за важноста на воспоставен систем на плати и награди, или, пак, работодавачите свесно го запоставуваат, или користат овој феномен. Но, сигурно дека е потребна и нивна едукација и издигнување на свеста за штетните последици по ефектите во деловното работење.

Ѓ) Дали сметате дека Вашата компанија води грижа за соодветна заработувачка за секое работно место во однос на работните активности и задачи? - на ова прашање анкетираниите во голем процент одговориле дека или незнаат или кај нив воопшто не го забележале тоа, што покажува дека менаџментот не се грижи околу соодветна заработувачка за секое работно место во однос на работните активности и задачи



Слика 6: Дали сметате дека Вашата компанија води грижа за соодветна заработувачка за секое работно место во однос на работните активности и задачи?

Е) Дали би го напуштиле работното место за работно место во друга организација каде постои систем на плати и за пониски примања ? - Резултатите од спроведеното истражување покажаа дека 15% од испитаниците би го напуштиле работно место, 45% од испитаниците не би го напуштиле работно место, а пак 40% од испитаниците можеби би го напуштиле но во поинакви општествени слушавања. Од анализата јасно се гледа дека не е мал бројот на оние работници кои смислено би прифатиле работни места, доколку се сигурни дека вистина постои систем на плати и награди.



Слика 7: Дали би го напуштиле работното место за работно место во друга организација каде постои систем на плати и за пониски примања ?

ЗАКЛУЧОК

Генезата на различните системи на плаќање на трудот го откриваат постојаниот стремеж да се создаде и оствари таков систем на плаќање на трудот кој ќе се темели на зависноста од платата од придонесот на работникот во работата. Во врска со тоа, заради создавање можности за реално мерење на резултатите на работникот и за утврдување на неговиот придонес во работата при плаќањето на трудот се применуваат соодветни системи на плаќање. Кај сите системи карактеристично е што се запоставува тежината на работата при определувањето на платата во смисла што не се води сметка за барањата што работата ги поставува пред работникот. Но, со текот на времето се модифицирани и дополнети со воведување норми на работењето, нормативни материјали, разни елементи на премирање на работата и со се посилно диференцирање на работите според нивната сложеност, одговорност и условите во кои се извршуваат.

Ова истражување ја покажа важноста на теоретската покрепеност во однос на воспоставен систем на плати и награди, но емпириското истражување покажа дека македонска реалност е доста поинаква. Иако се знае важноста на предметот на овој труд, македонските работници сеуште страхуваат за работното место и покрај тоа што се свесни дека нема грижа за соодветна заработувачка за секое работно место во однос на работните активности и задачи. Треба уште многу да се работи на свеста на работодавачите на таа основа, градејќи стратегии за систем на плати и награди и трудејќи се истиот да го издигнат на ново на конкурентски фактор, а исто така и врз свеста на работникот во издигнувањето на

значењето и постоењето на системот на плати и награди како можност за избор при нивното вработување и изборот на организацијата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Milkovich, G. T., Newman, J. M., (2006), *Plaće i modeli nagrađivanja*, Masmedia, Zagreb
2. Buble, M., Bakotić, D., (2013), *Kompenzacijski menadžment* Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
3. Šaban, J., H. Tadin., (1997), *Vrednovanje i nagrađivanje rada*, HITA-CONSULTING, Zagreb
4. Graham D. M., Roth, A. Thomas., (2008), *Effective Executive Compensation*, Dugan Dawn, New York
5. Herod, R., (2008), *Global Compensation and Benefits* Society for Human Resource Management, Alexandria

Интернет извори:

6. www.linkgroup.com
7. www.knowledge-banks.org
8. www.cia.gov/library
9. www.makroekonomija.org
10. www.stat.gov.rs
11. www.mtt.gov.rs
12. www.mojtim.com
13. <http://bif.rs/2012/12>

ЕТИЧКОТО ОДНЕСУВАЊЕ И МОРАЛНИТЕ ПРИНЦИПИ ТЕМЕЛ И СТОЛБ ЗА УСПЕШНОТО ДЕЛОВНО РАБОТЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Д-р Гордана Никчевска, професор,
Бизнис академија Смилевски – БАС
gordana.nikcevska@gmail.com

УДК/UDC: 005.336:174

АПСТРАКТ

Денес, на почетокот на XXI-от век, опстанокот на современиот човек, не значи само истиот да се снајде да преживее, туку да постави цели за натамошен иден развој, цели кои ќе може успешно да ги реализира само со добро изградена методологија. Затоа пред современата личност се поставуваат прашањата од типот: Како да живеам? Како да комуницирам со луѓето? Како да постигам да ме разберат и да ги разберам? Што значи да се биде успешен? Што значи личен успех? Дали ќе успеам да се реализирам и да заработам доволно за добар живот? Како да воспоставам рамнотежа и да најдам личен мир? И како при сето тоа да живеам етично? Одговорите на сите овие бурни и клучни прашања може да ги даде само Етиката.

Професионалната етиката се однесува на моралните аспекти на работењето, им помага на луѓето да ги осознаат моралните појави, да се ориентираат во системот на моралните категории и вредности и што поуспешно да ја извршуваат својата професија. Без знаењата и вештините човекот нема да го познава светот и процесите, нема да знае да работи и да се снајде во сложената дејствена и економска реалност на современиот свет. Без познавањето на вредностите, без прифаќањето на моралните принципи и норми, без способноста за разликување меѓу доброто и злото, ќе биде загубен во социјалните, политичките и етичките лавиринти на човештвото. Според видот и својствата на дејноста професионалниот морал има свои специфики и карактеристики, кои укажуваат како и што треба да прави а што да се избегнува; кои се најзначајните норми за дејноста, особено да се истакнат санкциите за постапките спротивни на професионалниот морал.

Клучни зборови: Професионална етика, егзистенција, морални норми.

ETHICAL CONDUCT AND MORAL PRINCIPLES AS FOUNDATION AND PILLAR FOR SUCCESSFUL BUSINESS OPERATIONS OF ORGANIZATIONS

Prof. Gordana Nikchevska, Ph.D.,
Business academy Smilevski – BAS
gordana.nikcevska@gmail.com

ABSTRACT

Today, at the beginning of the 21st century, the continued existence of the modern man does not only encompass bare survival, but a set of goals for further future development, goals that can be successfully realized only with a well-built methodology. Therefore, the contemporary personality is faced with questions such as: how do I live? How to communicate with people? How can I understand them and get them to understand me? What does it mean to be successful? What does personal success entail? Will I be able to invent myself and earn enough for a good life? How can I strike a balance and find personal peace? And how am I to live ethically through all that? The answers to all of these turbulent and key issues can only be given by Ethics.

Professional ethics refers to the moral aspects of working, helps people to understand the moral phenomena, to orient themselves into the system of moral categories and values, and to pursue their profession even more successfully. Without knowledge and skills, man will not know the world and the processes, he will not be able to work and deal with the complex actions and economic reality of the modern world. Without knowledge of values, without accepting moral principles and norms, without the ability to distinguish between good and evil, a person will be lost in the social, political and ethical labyrinths of mankind. According to the type and characteristics of the professional activity, professional morality has its own specifics and characteristics, which indicate how and what to do and what to avoid; which are the most important norms for the activity, especially the sanctions for procedures that are against professional morale.

Keywords: Professional ethics, existence, moral norms.

ВОВЕД

Брзиот развој на науката и технологијата во последните два века предизвика суштествена промена на начинот на живеењето на луѓето, промена на вредностите, промена на обичаите, менталитетот и доведе до сосем поинаков светоглед. Квалитетот на животот на луѓето е значително подобрен, а просечниот животен век продолжен, но луѓето се повеќе се вртат кон материјалното а често се заборава на другите како во приватниот така и во деловниот живот.

Базични поими на етиката се доброто и злото. Уште во 4-от век пред новата ера Аристотел сметал дека Доброто е цел на сето постоење и на секое движење. Доброто е добро само по себе, нешто што се посакува и е потребно, ние самите од себе знаеме, чувствуваме, што е добро за нас или, може да се каже, доброто е елемент кој создава исправен или среќен живот. Злото се определува како нешто непосакувано, негативно, нешто што се одбегнува, злото е негација на доброто, нешто што морално не чини, а исто така се сознава интуитивно само по себе. Од основните поими Добро и Зло е изведено и значењето на другите етички категории: морално и неморално, исправно и неисправно, вредно и невредно итн. Целта на етиката е луѓето да избираат да се однесуваат добро и да прават добро. Идејата за избор на она што е добро и правилно нужно наложува секој човек сам да решава за своите постапки, следејќи ги моралните норми и обичаите во средината во која живее. Од најраната возраст на детето затоа што детето не знае што е добро, другите му кажуваат што да прави, односно, станува збор за водење на личноста или морална хетерономија. Сепак постои градација со тоа што во најраната возраст тоа се наложи за извршување, потоа совети а се очекува да бидат послушани, потоа уверувањето на младата личност што е подобро да се прави а кога личноста созрева треба самата да одлучува за своите

постаки. Автономна личност е зрела и слободна личност која е морално одговорна за одлуки според сопствените определби, критериуми и норми, во согласност со својата добра волја за добра намера и добро дело, во согласност со својата совест која е врв на моралната свест.

Првиот македонски етичар во 10 –от век, Св. Климент Охридски велел – Тргај се од злото и право добро!. Еден од најважните атрибути, кога се работи за успехот во која било дејност, е секако квалитетот на етиката на компанијата. Бизнес етиката, имплементирана преку најдлабоките нивоа на една фирма, претставува срцето и душата на културата на компанијата, дури може слободно да се каже дека претставува разликата помеѓу успехот и неуспехот. Етиката е морална филозофија, го истражува прашањето на одговорноста, испитува кои се нормите, целите и насоките, а исто така ги дефинира вредностите според кои луѓето треба да се ориентираат во своите постапки. За етичката клима и култура се разбира дека клучна улога има менаџментот и топ менаџментот. Уште Макијавели го поставил прашањето дали за лидерот е подобро а биде почитуван, уважуван од вработените, или да се плашат од него. Негов закличок е доколку лидерот не може да биде двете, затоа што тоа можат само малкумина да го постигнат, тогаш е поефикасно да се плашат од него.

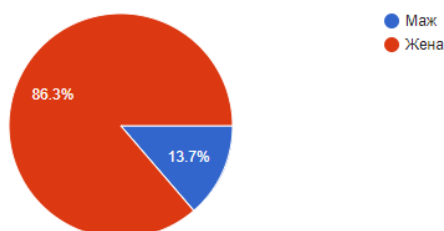
РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во истражувањето се опфатени вкупно 139 испитаници од кои 86,3% се жени а 13,7% мажи. Прашалникот е составен од прашања кои се општи, потоа лични и на крајот од три прашања кои се однесуваат на топ менаџментот.

Општи прашања:

1. Пол

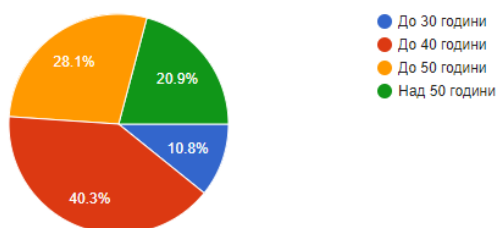
139 responses



Според возраста на испитаниците најголемиот дел се до 50 годишна возраст а над 50 години имаат само 10,8%, што значи дека станува збор за средна возраст на вработени.

2. Возраст

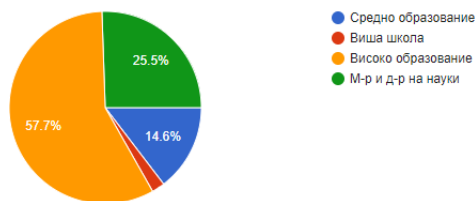
139 responses



Според степенот на образование најголем е процентот на високо образован кадар.

3. Степен на образование

137 responses

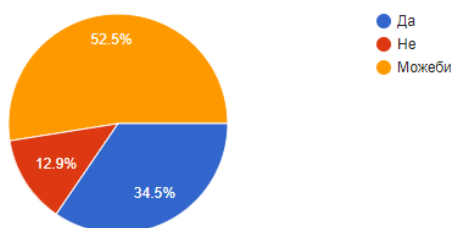


Лични прашања:

На прашањето дали парите ги расипуваат луѓето – само 12,9% сметаат дека парите не ги расипуваат луѓетоа дури 52,5% одговориле – можеби.

1. Дали сметате дека парите ги расипуваат луѓето?

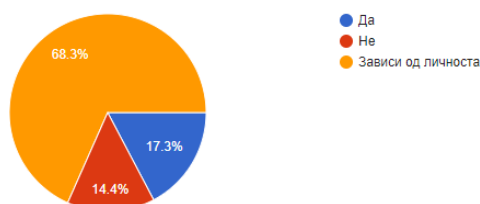
139 responses



68,3% сметаат дека побогатите луѓе се помалку етични.

2. Дали сметате дека побогатите луѓе се помалку етични?

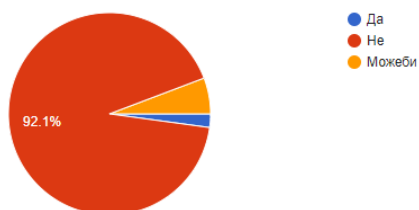
139 responses



На третото прашање дали би направиле неморално дело за личен интерес 92,1% одговориле со не. Ова е одлично и лично се радувам на овој факт.

3. Дали сте спремни да направите неморално дело (фалсификат, лажирање, плагијат) за ваш личен интерес?

139 responses



Прашања за организацијата:

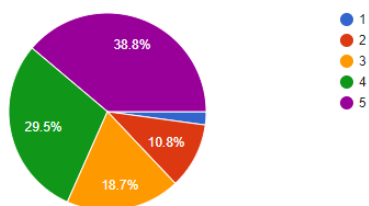
Во оваа група на прашања испитаниците имаат можност да изберат од повеќе опции и тоа:

1-никогаш 2-ретко 3-понекогаш 4- често и 5 – секогаш.

За важноста на тимскиот дух во работата на организацијата 38,8 дека е секогаш важен, 29,5% - често, 18,7% - понекогаш, 10,8% сметале дека само понекогаш е важен.

Вработените во оваа организација сметаат дека тимскиот дух е многу важен

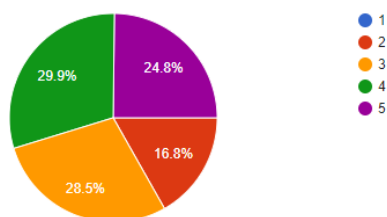
139 responses



Силно чувство на емпатија, лојалност и одговорност кон заедницата надвор од организацијата 24,8% имаат секогаш, 29,9% - често, 28,5% понекогаш а само 16,8% ретко.

Вработените во оваа организација имаат силно чувство на емпатија, лојалност и одговорност кон заедницата надвор од организацијата.

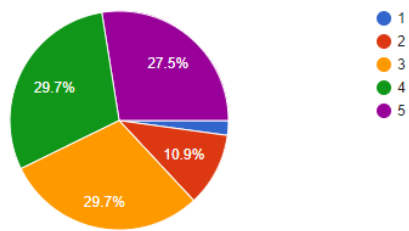
137 responses



Дека профитот и одлуките за неговото зголемување првенствено се приоритет на организацијата одговориле: секогаш – 27,5%, често – 29,7%, понекогаш 29,7% а 10,9 % ретко.

Одлуките во рамките на организацијата првенствено се гледаат во смисла на зголемување на профитот

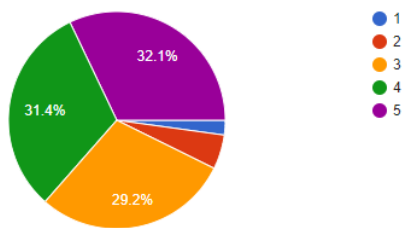
138 responses



Интересен е фактот дека третина од испитаниците одговориле дека вработените во нивната компанија секогаш активно се грижат за интересите на клиентите и јавноста.

Вработените во оваа компанија активно се грижат за интересите на корисниците и јавноста

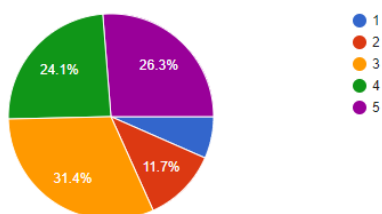
137 responses



Само 31, 4% од испитаниците одговориле дека са понекогаш е примарна грижа во организацијата она што е најдобро за секој поединец.

Она што е најдобро за секој поединец е примарна грижа во оваа организација

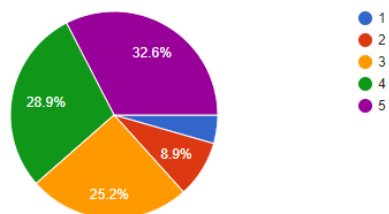
137 responses



Интересен е податокот дека 32,6% од вработените секогаш се загрижени за тоа што е најдобро за нив.

Вработените во оваа компанија се многу загрижени за тоа што е најдобро за нив како поединци

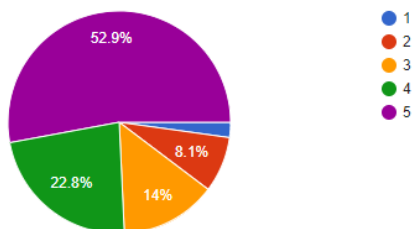
135 responses



Добро е што 52,9% одговориле дела секогаш приоритет на организацијата е ефикасно отстранување на проблемите.

Ефикасно отстранување на проблеми е приоритет на организацијата

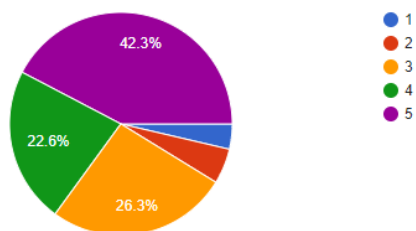
136 responses



Дека етичкиот кодекс се смета за образовна алатка се изјаниле 43,3 % од испитаниците, што значи дека го читале и го прифатиле етичкиот кодекс на фирмата во која работат.

Етичкиот кодекс се смета за образовна алатка

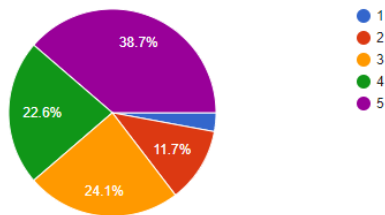
137 responses



Секогаш етичкиот кодекс може да се смета за заштита на вработените одговориле 38,7% од испитаниците.

Етичкиот кодекс се смета за систем на заштита на вработените

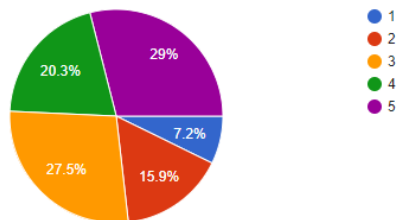
137 responses



Во фирмите отворено се разговара за етичките проблеми мислењата се поделени но највисок процент од 29% сметаат дека секогаш отворено се разговара.

Отворено се разговара за етичките проблеми

138 responses



На прашањата за топ менаџментот добиени се следните искази:

Дури 76,8% се изјасниле дека не прифаќаат непотизам и би вработиле лице кое исполнува услови на конкурс а не член на семејство.

1. На слободно работно место на конкурс сте избрале еден кандидат. Во меѓувреме член од вашето семејство останува без работа. Можете да вработите само еден, што ќе направите?

138 responses



Радува и фактот дека 84% од топ менаџментот ќе најде начин за зголемување на продуктивноста и нема да дава откази и нема да намалува плати на вработените.

2. Фирмата запаѓа во финансиска криза. Мора да преземете итни мерки за да ја стабилизирате. Што ќе направите?

138 responses



Задоволува и фактот за чесноста и разумноста на топ менаџментот дека 83,2% се изјасниле дека нема да пуштат производ со грешка во продажба туку со назнака дека има грешка а ќе биде намалена и цената на таквиот производ.

3. Во производство на една серија на одреден производ има грешка. Ако таа серија не ја ставите во продажба ќе имате големи загуби. Што ќе направите?

137 responses



ЗАКЛУЧОК

Живеењето во заедница бара познавање од разни области, човекот треба да ги познава сите форми на културата. Бизнис културата е деловна култура, односно профитабилен бизнис. Бизнис култура и бизнис етика се тесно поврзани концепти. Концептот Бонтон, предложените правила на однесување на работа, дипломатски и службени приеми, јавни места и така натаму, се манири со надворешната форма на однесување, а треба да се нарекуваат гестови и изрази на лицето кои се карактеристични за луѓето. Добри манири укажуваат на воздржаност и

скромност во манифестацијата на однесување, внимание на луѓето и способноста да се контролира. Лоши манири - тоа е секогаш непристојно однесување, и строга навика на смеење и смеење гласно, не гледајќи во изгледот, запоставувањето, грубите и користејќи непристојни изрази. Манирите се една од компонентите на културата на однесување и се регулирани со етикета. Вреди да се запамети дека човечките постапки мора да бидат засновани на морални принципи.

Бизнис етика е збир на правила кои го регулираат однесувањето за време на деловни и деловни контакти. За професионално човеково однесување тој е најважен.

Во деловниот сектор, највредните се етичките стандарди, како што се сигурноста и чесноста. Овие морални барања не се претставени само така. Деловните луѓе се стремат да бидат чесни и доверливи колку што е можно со своите партнери. Облигацијата е едно од најважните правила за постигнување на ефективни деловни односи.

Иднината не е замисла која се чека со скрстени раце со желба и надеж, туку она што го создаваме живеејќи и доживувајќи, иднината не е утрешниот ден, таа се „раѓа“, вели Вук-Павловиќ. Таа може да се роди само таму каде што постои стремеж за вистинските вредности, а се исполнува само ако имаме вредност. Може да се каже дека станува збор за базична аксиолошка ситуација - за вредноста за имање вредност. Исто онака како што „вистината“ е предмет на спознајното вреднување, „доброто“ предмет на етичкото вреднување, „убавото“ предмет на естетското вреднување, „светоста“ предмет на религиозното вреднување, така, „иднината“ е предмет на педагошко-аксиолошкиот став и активност. Вук-Павловиќ истакнува: „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 да се стреми кон вредната сегашност, постојано мора да мисли на тоа, за сегашниот миг да не му избега неоплоден со вредност“.⁵⁴

Римскиот цар етичар Марко Аврелиј во 2 век од нашава ера советува: Не зборувај дека треба да се прави добро, туку прави го!

Питагора пак во космолошкиот период од Античката филозофија во своите златни етички стихови напишал: Размисли пред да почнеш да не направиш глупост, на човекот му е својтвено да зборува и делува лудо.

Конфуциј во 6 век пред новата ера, напишал: Сите луѓе не можат да бидат богати и значајни, но секој може да биде добар.

И за крај неколку совети од најголемата хуманистка и светица Мајка Тереза:

„Кога правиш добро, ќе ти префрлат дека се водиш од еготиични мотиви и мисли, сепак прави добро.“

„Доброто што го правиш, ќе биде утре заборавено, сепак прави добро.“

„Искреноста и отвореноста те прават повредлив, сепак биди искрен и отворен.“

„Она што си го изградил со години може да биде уништено преку ноќ, сепак гради.“

⁵⁴ Pavao Vuk-Pavlović: *Ličnost i odgoj*, op. cit., str. 29; *Filozofija odgoja*, op. cit., str. 46.

БИБЛИОГРАФИЈА

- Аристотел (2006) *Политика*, Скопје: Слово.
- Blum, A. (1990) *Sumrak američkog ima*, Beograd: Prosveta.
- Freire, P. (1996) *Pedagogy of the Oppressed*, London: Penguin Books.
- Hutchins, R.M. (1995) *The Higher Learning in America*, New Brunswick: Transaction Publishers.
- Jeger, V. (1991) *Paideia*, Novi Sad: Književna zajednica Novog Sada.
- Платон (2002) *Политеја*, Скопје: ТРИ.
- Русо, Ж.Ж. (1978) *Општествениот договор*, Скопје: Мисла и др.
- Vuk-Pavlović, P. (1932) *Ličnost i odgoj*, Zagreb: Tipografija.

МЕНАЏМЕНТ НА СТРАТЕГИСКИТЕ ОПРЕДЕЛБИ ЗА РАЗВОЈ НА КОМПАНИЈАТА АД „ЕЛЕМ“

Доц. д-р Имер Зенку
АД „ЕЛЕМ“ Подружница РЕК „Осломеј“ - Кичево
imer_zenku@hotmail.com

УДК/UDC: 621.311.22:620.9]:005.21(497.711)“2012/2017”

АПСТРАКТ

Производството на електрична енергија претставува значајна економска дејност, како и најважен фактор за општествено-економски развој на една земја. Во Република Македонија тоа се остварува воглавно преку најголемиот производствен капацитет, односно најголемата компанија АД „ЕЛЕМ“, што воедно ја претставува и најважниот сегмент на електроенергетскиот систем.

Оттука, проблематиката која е разработена е мошне актуелна поради фактот што ја третира производството на електрична енергија, која е од една голема економска и еколошка важност бидејќи инвестирањето во растечкото производство на електрична енергија, а посебно од ОИЕ, има големо влијание врз економскиот развој на земјата во целина, како и врз заштитата на животната средина.

Во тој контекст, главно, анализата во овој труд е фокусирана и има за цел да се осврне на важноста и влијанието на стратегиските определби на АД „ЕЛЕМ“ во создавањето на одржлива компаниска конкурентност. Реалната конкуренција на компанијата со донесувањето на новиот Закон за енергетика, се очекува да отпочне од јануари 2019 година, со целосната либерализација на пазарот за електрична енергија во Република Македонија. Оттука АД „ЕЛЕМ“ треба да се заложат и да дадат голем придонес во реализација на донесената стратегија за развој и инвестиции, што ќе му биде од голема полза, како сериозна компанија да има големо влијание и да биде најважниот и водечкиот фактор во либерализираниот пазар.

За оваа цел, податоците кои внимателно се селектирани и обработени, ја обликуваат основната теза за специфичноста, важноста и актуелноста на истражувањето во врска со развојот на компанијата.

***Клучни зборови:** стратегија, конкурентност, либерализација, електрична енергија, економски развој.*

STRATEGIC COMMITMENTS MANAGEMENT FOR DEVELOPMENT OF THE “ELEM” JSC COMPANY

Ass. Prof. Imer Zenku Ph.D
JSC „ELEM“ Branch REK „Oslomej“– Kicevo
imer_zenku@hotmail.com

ABSTRACT

Electricity production represents a significant economic activity and is the most important factor for the socioeconomic development of each country. In the Republic of Macedonia it is generally realized through the largest production facility, i.e. the largest company ELEM JSC, at the same time being a key segment in the electric energy system.

Therefore, the elaborated issue is very much contemporary, considering the fact that it covers the production of electricity, which is of great economic and environmental significance, as investing in growing electricity production, especially from renewable energy sources (RES), has a serious impact on the economic development of the country as a whole, including the protection of the environment.

In this context in general, the analysis of this paper focuses and reviews the importance and influence of the strategic commitments of ELEM JSC in the creation of sustainable company competitiveness. With the adoption of the new Law on Energy, real competition of the company in the Republic of Macedonia is expected from January 2019, with a full liberalization of the electricity market. Hence, ELEM JSC should commit and largely contribute to the implementation of the adopted development and investment strategy, which would be of great benefit, since as a serious company it could have large influence and be the most important and leading factor on the liberalized market.

For this purpose, the carefully selected and analyzed data shape the basic thesis on the specificity, importance and relevance of the research in terms of development of the company.

Keywords: strategy, competitiveness, liberalization, electricity production, economic development.

ВОВЕД

Електроенергетскиот систем воопшто, односно секторот за производство на електрична енергија со неговите производствени капацитети посебно, е важен елемент за развојот на економијата на една држава. Истиот доколку континуирано се надградува, не само што ќе повлече големи инвестиции, туку ќе овозможи и покомотно планирање и подобрување на своето работење, развој, пазарот и конкурентноста.

Имајќи го предвид гореизнесеното, анализата во овој труд е фокусирана и има за цел да се осврне на важноста и влијанието на активностите во рамките на стратегијата за развој и инвестиции на АД „ЕЛЕМ“, врз управувањето со компанијата, остварувањето на подобри деловни перформанси, подобрувањето на ефикасноста и ефективноста во работењето и развојот, постигнувањето на подобра позиција во идниот либерализиран пазар на електрична енергија, создавањето на одржлива компаниска конкурентност, како и економскиот развој на земјата во целина. За постигнување на овие цели и предизвици, истражувањето е базирано на податоци кои внимателно се селектирани, обработени и кои ја обликуваат основната теза за специфичноста, важноста и актуелноста на стратегиските определби за развој на АД „ЕЛЕМ“, како најголема компанија за производство на електрична енергија во земјата.

Оттука, трудот е составен од три дела. Во првиот дел се прикажани електроцентралите за производство на електрична енергија во Република Македонија по однос на вкупниот инсталиран капацитет по тип и компании. Во вториот дел се анализира процесот на стратегискиот менаџмент на производството на електрична енергија и човечките ресурси. Целта е да се добиваат информации за да се идентификуваат карактеристичните активности кои треба да се воведат како би дошло до поголем успех, подобрување и раст на перформансите. Во третиот дел ќе се осврнеме на стратегијата за развој и инвестиции на АД „ЕЛЕМ“ за периодот 2018-2022 година, финансиските средства и извори на

финансирање, заради задоволување на зголемените потреби на потрошувачите во Република Македонија и на крај, трудот завршува со заклучок.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето е базирано на податоци кои внимателно се селектирани, обработени и кои ја обликуваат основната теза за специфичноста, важноста и актуелноста на активностите поврзани со производството, човечките ресурси, увозот и нивниот стратески менаџмент, како и со стратеските определби за развој на АД „ЕЛЕМ“.

Во текот на истражувањето и обработката на предметната материја од општите научноистражувачки методи користени се Методот на индукција и дедукција, анализа, синтеза, компарација, статистичка, контраст, историскиот и други методи.

СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА ВКУПНИОТ ИНСТАЛИРАН КАПАЦИТЕТ НА ЕЛЕКТРОЦЕНТРАЛИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Електроцентралите за производство на електрична енергија, во составот на електроенергетскиот систем на Република Македонија, се следните:

1. Термоцентрали
2. Хидроцентрали
3. Електроцентрали со комбинирано производство на топлинска и електрична енергија
4. Ветерници
5. Фотоволтаици
6. Мали хидроцентрали и
7. Биогаз

Вкупниот инсталиран капацитет на електроцентралите за производство на електрична енергија во Република Македонија е 2056,59 MW (Табела 1).

Вкупниот инсталиран капацитет на термоцентрали изнесува 1034 MW, или 50.28% од вкупно инсталираниот капацитет во државата. Тука припаѓаат две термоцентрали, (ТЕЦ Битола со инсталирана моќност од 699 MW и ТЕЦ Осломеј со инсталирана моќност од 125 MW) во сопственост на АД ЕЛЕМ-Скопје, и ТЕЦ Неготино со инсталирана моќност од 210 MW во сопственост на АД Неготино.

Табела 1: Вкупен инсталиран капацитет на електроцентралите во Република Македонија, по тип и компании

Електроцентрали ТИП	Инсталирана моќност (MW)	%	Компании	Инсталирана моќност (MW)	%
ТЕЦ	1034	50.28	ЕЛЕМ	1500.2	72.95
ХЕЦ	603.2	29.33	ЕВН	23.8	1.16
Комбинирано (топл. и електр.)	287	13.96	Комбинирано (топл. и електр.)	227	11.04
Ветерници	36.8	1.79	ТЕЦ Неготино	210	10.21
Фотоволтаици	16.71	0.81	Електроцентрал и од ОИЕ	95.59	4.65
Мали ХЕЦ	71.88	3.50			
Биогаз	6.999	0.34			
Вкупно	2056.59	100.00	Вкупно	2056.59	100.00

Извор: AF-Consult Switzerland Ltd, "Modernization of TPP Oslomej-2700", Feasibility study-March 2015, Section D, стр.2-4 и Регистер на електроцентрали за производство на електрична енергија од ОИЕ од 20.06.2018 година, www.ea.gov.mk, како и од сопствени пресметки врз основа на добиени податоци од истите

Вкупниот инсталиран капацитет на хидроцентралите изнесува 603.2 MW, или 29.33% од вкупно инсталираниот капацитет во државата. Тука припаѓаат хидроцентралите со инсталирана моќност од 579.4 MW во сопственост на АД ЕЛЕМ-Скопје и хидроцентралите со инсталирана моќност од 23.8 MW во сопственост на ЕВН Македонија АД Скопје.

Вкупниот инсталиран капацитет на електроцентралите со комбинирано производство на топлинска и електрична енергија изнесува 287 MW, или 13.96% од вкупната инсталирана моќност во Република Македонија. Тука припаѓаат термоцентралите Енергетика и Когел (ЕЛЕМ) и ТЕ-ТО (во приватна сопственост), со инсталирана моќност од 30 MW, 30 MW и 227 MW, соодветно.

Вкупниот инсталиран капацитет на електроцентралите (ветерници, фотоволтаици, мали ХЕЦ и биогаз) за производство на електрична енергија од обновливи извори на енергија и нивното процентуално учество во вкупно инсталираниот капацитет во државата е прикажан на табела 1. Нивната вкупна инсталирана моќност изнесува 132.39 MW, или 6.44% од вкупната инсталирана моќност во Република Македонија.

СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА ПРОИЗВОДСТВОТО И ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО АД „ЕЛЕМ“ ВО ДРЖАВНА СОПСТВЕНОСТ

АД „ЕЛЕМ“ -Скопје како најголема регулирана компанија за производство на електрична енергија во Република Македонија, во државна сопственост, со инсталирана моќност од 1 500.2 MW, или 72.95% од вкупно инсталираниот капацитет во државата (Табела 1), производството го реализира по две основи (начини) и тоа: во термоенергетските комбинати со инсталирана моќност од 884 MW (ТЕЦ Битола, ТЕЦ Осломеј, Енергетика и Когел од 2018 година) и хидроенергетските капацитети со инсталирана моќност од 579.4 MW. Од 2014 година во производство е вклучено и ВЕЦ Богданци со инсталирана моќност од 36.8 MW.

Производството во АД „ЕЛЕМ“, иако воглавно се намалува по години, сепак се движи во рамките на планираното производство, што во разгледуваниот период 2012-2017 година изнесува 28140 GWh и се движи од 4080 GWh во 2017 година до 5370 GWh во 2012 година. Ова производство учествува со 57.79% во потрошувачката на електрична енергија од 48697 GWh во Република Македонија за истиот период, која се движи од 7499 GWh во 2017 година до 8799 GWh во 2012 година, односно од 54% во 2017 година до 62% во 2013 година, додека производството од 6378 GWh од други производители учествува со 13.10% и се движи од 837 GWh во 2013 година до 1505 GWh во 2017 година, односно од 10% до 20% во соодветните години. Оттука, домашното производство, односно производството на АД ЕЛЕМ и производството од други производители од 34518 GWh учествува со 70.89% во потрошувачката на електрична енергија. Во ова производство, АД „ЕЛЕМ“ учествува со 81.5%, додека другите производители со 18.5%. Преостанатиот дел на електрична енергија од 14179 GWh, кој му припаѓа на увозот, учествува со 29.11% во потрошувачката на електрична енергија во Република Македонија (Табела 2).

Табела 2: Производство на АД ЕЛЕМ, увоз и потрошувачка на електрична енергија во Република Македонија во периодот 2012-2017 година

Година	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Вкупно
Планирано ЕЛЕМ [GWh]	5700	5787	5797	5091	4383	3940	30698
Произв.на ЕЛЕМ [GWh]	5370	5113	4535	4742	4300	4080	28140
Број на вработени-ЕЛЕМ	4732	4682	4498	4772	4892	4796	/
Вработени/GWh	0.88	0.92	0.99	1,00	1.14	1.17	/
Произ. од др.произ.[GWh]	964	837	839	904	1329	1505	6378

Увоз на ел.енер. [GWh]	2465	2296	2960	2513	2031	1914	14179
Потрош.на ел.енер.[GWh]	8799	8246	8334	8159	7660	7499	48697
Произв.ЕЛЕМ/потрош[%]	61	62	54	58	56	54	57.79
Пр. др. произ/потрош[%]	11	10	10	11	17	20	13.10
Увоз/потрошувачка [%]	28	28	36	31	27	26	29.11

Извор: Годишни извештаи на АД ЕЛЕМ и Енергетски биланси за соодветните години, како и од сопствени пресметки врз основа на добиени податоци од истите

Во АД „ЕЛЕМ“ како најголема компанија за производство на електрична енергија, 100% акционерско друштво во државна сопственост, бројот на вработени се намалува и се зголемува по години. Во периодот 2012-2014 година се намалува и во 2014 година изнесува 4498 односно за 234 вработени или 4.95% во однос на 2012 година. Потоа бројот по години се зголемува до 2016 година, додека во 2017 година се намалува за 96 вработени во однос на 2016 година и изнесува 4796 вработени. Во однос на производството, бројот на вработени по години се зголемува и тоа од 0.88 враб./GWh во 2012 година на 1.17 враб./GWh во 2017 година (Табела 2). Ова укажува на фактот дека при драстично намалување на производството, сепак имаме и драстично зголемување на вработеноста, што доведува до зголемување на трошоците а со тоа и до повисока производна цена на електрична енергија.

СТРАТЕГИЈАТА ЗА РАЗВОЈ И ИНВЕСТИЦИИ НА АД „ЕЛЕМ“

Секое претпријатие се раководи со одредени намери. Намерите се содржани во мисијата на претпријатието и долгорочните цели. Задачата на стратемскиот менаџмент е реализација на намерите. Намерите секогаш се ставаат во одреден контекст. Основен контекст на стратемскиот менаџмент е опкружувањето. Вообичаена е поделбата на екстерно и интерно опкружување. Логиката на стратемскиот менаџмент е дека за екстерното опкружување се поврзуваат шансите и заканите, а за интерното опкружување, слабите и силните страни на претпријатието. Суштината на стратегијата на претпријатието е балансирана да се користат карактеристиките на интерното и екстерното опкружување како би се оствариле намерите на неговите сопственици. Слична замисла имал и J. Quin дефинирајќи ја стратегијата како збир на активности кои ги превзема претпријатието како би одговорило на шансите и заканите од опкружувањето користејќи ги своите силни страни или избегнувајќи ги слабите страни⁵⁵.

Стратегијата за развој и инвестиции на АД „ЕЛЕМ“ се основа на реконструкција, ревитализација и модернизација на постојните производствени капацитети, додека најголем приоритет се дава на инвестирањето во градба на нови производствени капацитети, посебно за растечкото производство на електрична енергија од обновливи извори на енергија. Истото ќе овозможи Република Македонија, иако нема квантифицирани обврски во однос на исполнувањето на целите на Внатрешниот пазар на ЕУ, односно Планот 20-20-20, како земја кандидат за членство во ЕУ, да даде голем придонес во исполнувањето на овие цели, кои ќе треба да се реализираат до 2020 година.

Зголемувањето на производството на електрична енергија во земјата има за цел покривање на потребите на потрошувачите, постигнување на подобра позиција во идниот либерализиран пазар на електрична енергија, подобрување на конкурентноста, како и привлекување на странски и домашни инвеститори, со што ќе се обезбеди стабилен и одржлив развој на електроенергетските капацитети и заштита на животната средина. Сето ова заедно, има големо влијание во намалувањето на увозната зависност на земјата, а со тоа и трговскиот дефицит, создавањето одржлива компаниска конкурентност,

55 Đuričin N. Dragan, Janošević V. Stevo, Kaličanin M. Đorđe, „Menadžment i strategija“, Beograd, 2010

економскиот развој на целокупното домашно стопанство и воопшто, макроекономската стабилност на земјата.

Табела 3: Инвестициони плански активности на АД „ЕЛЕМ“ за период од 2018 – 2022 година
(Во милиони евра)

Име на проектот	Извори на финансирање	Вкупна вредност на проектот	Вкупно (2018 - 2022)	%
1 Рударска опрема за рудниците во РЕК Битола	Сопствени средства	41,00	41,00	/
	Кредит			
2 (Рудник Живојно)	Сопствени средства	45,375	45,375	15
	Кредит	257,125	257,125	85
3 Детални геолошки доистражувања во “Брод-Гнеотино”	Сопствени средства	4,00	4,00	100
	Кредит	/	/	
4 (Модернизација и ревитализација на ТЕ “Осломеј” I фаза-парен котел)	Сопствени средства	Проценка 45,00	Проценка 45,00	/
	Кредит	/	/	/
5.1 (Ревитализација и модернизација на котли и намалување на NOx во ТЕ “Битола”-II фаза)	Сопствени средства	23,44	23,44	24,2
	Кредит	73,56	73,56	75,8
5.2 (Ревитализација на ТЕ “Битола” со намалување на SOx и прашина-III фаза)	Сопствени средства	Избор на најповолен финансиер на проектот преку обезбедување на државна гаранција од страна на Министерството за финансии 140,00		
	Кредит			
5.3 (Ревитализација и модернизација на ТЕ “Битола”-IV фаза модернизација на разладни кули)	Сопствени средства	Проектот е во почетна фаза на имплементација		
	Кредит			
6 (Топлификација на Битола, Могила и Новаци-I фаза)	Сопствени средства	7,00	7,00	15,2
	Кредит	39,0	39,0	84,8
7 (Клинички центар-I фаза)	Сопствени средства	Проценка 2,89	Проценка 2,89	100
	Кредит	/	/	/
8 (Парк на Ветерни електрани “Богданци”- II фаза)	Сопствени средства	3,15	3,15	15
	Кредит	17,85	17,85	85
9 (Парк на Ветерни електрани “Миравци”- I фаза)	Сопствени средства	3,00	3,00	14,30
	Кредит	18,00	18,00	85,70
10 (Фотонапонска електрана Осломеј)	Сопствени средства	1,05	1,05	15
	Кредит	5,95	5,95	85
11 (ХЕ Чебрен)	Сопствени средства	Изработена е предфизибилити студија во 2017 година		
	Кредит			
12 (Вардарска долина)	Сопствени средства			

	Кредит	Изработена е предфизибилити студија во 2017 година, Проценка 1,120		
13 Оптимално искористување на водите од ХЕ Равен до акумулација Козјак „Тунел Теново-Козјак“	Сопствени средства	Изработена е предфизибилити студија во 2017 година		
	Кредит			
14 (Ревитализација на ХЕ – III фаза)	Сопствени средства	23,375	23,375	
	Кредит			

Извор: АД Електрани на Македонија, „План за развој и план за инвестиции 2018-2022 година“, Скопје, март 2018, како и од сопствени пресметки врз основа на добиени податоци од истиот

Што се однесува до либерализацијата на пазарот на електрична енергија, истата во многу држави од Европската Унија веќе е при крајот на втората деценија. Овај процес се реализирал во период од 1997 - 2009 со различна динамика во различни земји, при што најпрвин е спроведен во Финска (1997) и Германија (1998), а најдоцна во Шпанија (2009)⁵⁶.

Оттука, либерализацијата на пазарот на електрична енергија не е потребна само за Македонија да ги исполни обврските кон Енергетската заедница и Европската Унија, туку истата се очекува дека ќе предизвика поголема конкуренција на пазарот и појава на берзи. Ова ќе овозможи и избор на снабдувач со најниска цена на пазарот и најдобри услови за плаќање, како и подобрување на квалитетот на снабдување со електрична енергија, бидејќи секој снабдувач ќе ја зголеми борбата за понуда на поквалитетен и поевтин производ за сите корисници и потрошувачи.

Во контекст на изнесеното, новата Влада во мај 2018 година донесе и нов Закон за енергетика, согласно кој најголемиот производител на електрична енергија во државата е должен на универзалниот снабдувач да му понуди на продажба електрична енергија од најмалку 80% од вкупните годишни потреби на снабдувачот во 2019 година и намалувајќи ја од година во година, сè до 30% во 2025 година. Исто така, согласно законот производителот на електрична енергија ќе обезбеди електрична енергија за снабдување на домаќинствата и малите потрошувачи до 31 декември 2018 година⁵⁷, а од 01 јануари 2019 година отпочнува целосната либерализација на пазарот на електрична енергија.

Искажаното пред сè, треба да служи како важен показател за понатамошно продуктивно и економски оправдано работење на најголемиот производител на електрична енергија во Република Македонија - АД ЕЛЕМ, имајќи ја во предвид компаниската конкурентност, посебно во услови на либерализиран пазар на електрична енергија.

Исто така АД „ЕЛЕМ“, поради обезбедување долгорочно и стабилно производство на електрична енергија, како и стабилен електроенергетски систем, својата стратегија за развој и инвестиции, односно проекти за периодот 2018-2022 година, ги темели врз инвестициони активности кои планира да ги реализира преку обезбедување на финансиски средства и тоа: учество од сопствени средства од околу 15% и од кредит 85% (Табела 3).

РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Резултатите од ова истражување би требало да најдат своја примена во академските институции каде се проучуваат прашања од областа на енергетиката, економијата, екологијата, менаџментот и стратегијата, деловните субјекти од реалниот сектор, државните и локалните институции, меѓународните организации и јавни претпријатија, како и кај сите заинтересирани за оваа мошне актуелна проблематика.

⁵⁶ Lucas M. Rathke, „The Effects of Electricity Market Liberalisation in the European Union“, Enschede, 2015, стр.22

⁵⁷ Закон за енергетика, Службен весник на Република Македонија, бр.96 од 28.05.2018 година, стр.174 и 175

ЗАКЛУЧОК

Трудот е од големо значење затоа што ги третира производството, човечките ресурси и нивниот менаџмент, како и стратегијата за развој и инвестиции на АД „ЕЛЕМ“, сè со цел за поголем успех, подобрување и раст на перформансите на АД „ЕЛЕМ“. Сето ова е од голема важност и влијае во создавањето на одржлива компанијска конкурентност. Исто така, се укажува и на меѓусебната поврзаност и надополнување на инвестиционите плански активности, со што се обезбедува стабилен и одржлив развој на компанијата, што подразбира рамномерност во економскиот, социјалниот и во еколошкиот развој на компанијата и општеството воопшто.

Зголемувањето на производството од страна на АД „ЕЛЕМ“, во време на глобализација е и императив на модерната економија. Истото има големо влијание врз намалувањето на увозот, како и намалувањето на коефициентот на вработеност по GWh и сето тоа заедно влијае во постигнувањето на одржлива конкурентна предност на компанијата. Исто така, зголемувањето на производството, посебно од обновливи извори на енергија, има директно влијание врз заштитата на животната средина. Со ова едновремено, АД „ЕЛЕМ“ дава голем придонес во постигнувањето и исполнувањето на целите на Внатрешниот пазар на ЕУ од страна на Република Македонија, кои треба да се реализираат до 2020 година.

Реализацијата на стратегијата за развој и инвестиции и продуктивното и економски оправданото вработување и работење на АД „ЕЛЕМ“, ќе обезбедат долгорочно и стабилно производство на електрична енергија. Тоа ќе овозможи стекнување на подобра позиција во идниот либерализиран пазар на електрична енергија, макроекономска стабилност на земјата и воедно, приближување кон Европската унија.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. AF-Consult Switzerland Ltd, "Modernization of TPP Oslomej-2700", Feasibility study-March 2015;
2. Đuričin N. Dragan, Janošević V. Stevo, Kaličanin M. Đorđe, „Menadžment i strategija“, Beograd, 2010;
3. Fred R. David, „Strategic Management“, twelfth edition, New Jersey, 2009;
4. Lucas M. Rathke, „The Effects of Electricity Market Liberalisation in the European Union“, Enschede, 2015;
5. Porter Majkl E., „Konkurentska prednost“, Novi Sad, 2007;
6. Агенција за енергетика на Република Македонија: Регистер на електроцентрали за производство на електрична енергија од ОИЕ од 20.06.2018 година, www.ea.gov.mk;
7. Влада на Република Македонија: „Програма за работа на Владата 2017-2020 година-Енергетски сектор“, www.vlada.mk;
8. Годишен извештај за 2012 година до 2017, „ЕЛЕМ“, Скопје, www.elem.com.mk;
9. ЕЛЕМ, "Квалитативна и квантитативна анализа на опции за снабдување на ТЕЦ Осломеј со гориво", Скопје, декември 2014;
10. Енергетски биланс на Република Македонија за 2016 година, за 2017 година и за 2018 година, Службен весник на Република Македонија, бр.229/2015, бр.23/2017 и бр.23/2018;
11. Енергетски биланс на Република Македонија за периодот од 2012 до 2016 година, за периодот од 2013 до 2017 година, за периодот од 2014 до 2018 година и за периодот од 2015 до 2019 година, Службен весник на Република Македонија, бр.182/2011, бр.170/2012, бр.185/2013 и бр.192/2014;
12. Закон за енергетика, Службен весник на Република Македонија, бр.63/2006, 36/07, 106/08, 16/2011;
13. Закон за енергетика, Службен весник на Република Македонија, бр.96 од 28.05.2018 година;
14. Закон за изменување и дополнување на Законот за енергетика, Службен весник на РМ, бр. 151/2014;
15. Закон за ратификација на Договорот за основање на енергетска заедница, Службен весник на РМ, бр. 59/2006;

16. МАНУ, „Стратегија за развој на енергетиката во Република Македонија до 2030“, Скопје, 2010, www.economy.gov.mk;
17. Регулаторна комисија за енергетика на Република Македонија, „Листа на претпријатија кои што поседуваат лиценци за снабдување со електрична енергија до 06.05.2014 година“, www.erc.org.mk;
18. Регулаторна комисија за енергетика на Република Македонија, „Правила за изменување и дополнување на Правилата за пазар на електрична енергија“, Скопје, 27.12.2012 година и 27.06.2013 година, www.erc.org.mk;
19. Статут на АД „ЕЛЕМ“, Службен весник на Република Македонија, бр.74/2005;
20. Филипсон Лорин, Вилис Ли Х., „Запознавање со енергетските капацитети и нивната либерализација“, Тетово, 2010;

ИНОВАЦИИТЕ КАКО ДЕЛ ОД СТРАТЕГИСКИТЕ ПЛАНОВИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОД ЈАВНИОТ СЕКТОР

Вонр. проф. д-р Лидија Стефановска
Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје
l_stefanovska@yahoo.com

Вонр. проф. д-р Менде Солунчевски
Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје
mendesolun@yahoo.com

Стеве Стефановски, МБА
Одделение за катастар на недвижности Битола
steki35@hotmail.com

УДК/UDC: 35:005.342(497.7)

АПСТРАКТ

Иновациите се составен дел од работата на секоја организација, доколку таа сака да биде конкурентна на пазарот. Но, кога станува збор за организации од јавниот сектор, тогаш се поставува прашањето колку тие се мотивирани да бидат иновативни. А доколку иновацијата е наметната од високите хиерархиски нивоа на организацијата, тогаш пак се поставува дилемата колкав е степенот на имплементација на иновациите. Во овој контекст од особена важност се човечките ресурси и менаџментот на различни нивоа што треба да ја водат имплементацијата на иновацијата, притоа мотивирајќи ги вработените и отстранувајќи ги пречките кои се појавуваат и ја оневозможуваат или отежнуваат имплементацијата на иновацијата.

Токму во таа насока се темели и целта на овој труд. А тоа е да се согледа колку јавниот сектор е иновативен и со кои предизвици се соочува на патот на имплементација на иновациите.

Клучни зборови: стратегија, иновација, имплементација, јавен сектор.

INNOVATIONS AS PART OF STRATEGIC PLANS IN THE PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS

Assoc. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D.
Business Academy Smilevski BAS Skopje
l_stefanovska@yahoo.com

Assoc. Prof. Mende Solunchevski, Ph.D.
Business Academy Smilevski BAS Skopje
mendesolun@yahoo.com

Steve Stefanovski, MBA
Department for Real Estate Cadastre Bitola
steki35@hotmail.com

ABSTRACT

Innovations are an integral part of the work of every organization if it wants to be competitive on the market. However, when it comes to public sector organizations, then the question arises of how motivated they are to be innovative. And if innovation is imposed by the high hierarchical levels of the organization, then a dilemma is raised of how high the level of implementation of innovation is. In this context, human resources and management at different levels which needs to guide the implementation of innovation, while motivating employees and removing obstacles that emerge and disable or hamper the implementation of innovation, are of particular importance.

It is precisely in this direction that the aim of this paper is based. The aim is to see how innovative the public sector is and what challenges it faces on the path of implementing innovation.

Keywords: strategy, innovation, implementation, public sector.

ВОВЕД

Поттикнувањето на иновации претставува важна стратегиска цел во ЕУ, односно на нејзините земји членки. Тоа се смета за основа на сите конкурентски економии и солидна можност за одржлив развој на долг временски рок. Општата перцепција е дека за да се поттикнат иновации потребно е активностите за промовирање на истражувањето и развојот да не се сведат само на изнесување идеи и мерки, туку многу повеќе да се обрне внимание на развивање на иновативните идеи, кои може да донесат значаен бенефит пред се за граѓаните една држава.

Република Македонија веќе подолго време се соочува со проблемот на неефикасност и неефективност на јавниот сектор. Сон на секое политичко водство е да создаде администрација којашто, со минимални трошоци, ќе нуди максимален резултат. Затоа, една од главните определби на секоја влада треба да биде градење ефикасна, модерна и транспарентна администрација, што ќе обезбедува висок квалитет на услуги и ќе претставува вистински сервис за граѓаните. Причината за нефункционалноста на јавната администрација се наоѓа и во наследениот систем којшто, како заеднички именител, се јавуваше кај голем број држави, така што во значителна мера доминираше ригидното и рестриктивно толкување на правото и спроведување на законите, не следејќи ги притоа потребите на граѓаните.

Креирањето визији за промени, утврдувањето јасно дефинирани стратегиски цели и нивна имплементација, подобрувањето на технологиите, компјутеризацијата на процесите и контролата на перформансите треба да бидат клучни компоненти на реформите во јавниот сектор, коишто многу брзо треба да станат нивна постојана практика.

Но, кадарот во јавната администрација мора да се рационализира, да стане поефикасен, поодговорен, повеќе посветен кон работата и постречен за да ги задоволува следниве компоненти на доставување на услугата, што одговара на барањата на граѓаните:

1. **транспарентност.** Корисниците на услуги треба да бидат запознати со работата на администрацијата, т.е. кој е одговорен за што, кои се ограничувањата на државните службеници;
2. **учество на граѓаните.** Граѓаните не треба да бидат третирани како пасивни примачи на услугите. Во многу случаи е потребно нивно активно вклучување во процесот на донесување одлуки;
3. **задоволување на барањата на граѓаните.** Или, поголем број корисници да ја добијат услугата што во моментот им е потребна. Потребна е флексибилност при нудењето на услугите во јавниот сектор, што ќе обезбеди тие да бидат според желбите на корисникот;
4. **достапност.** Граѓаните треба да имаат лесен физички пристап до администрацијата во она време што им одговара, односно да добијат информации на лесен и разбирлив јазик. Пример за таква достапност е „едношалтерскиот систем“.

Ефикасноста на јавниот сектор во Р. Македонија не може да се согледа само преку големината и опсегот, ниту според бројот на вработени, туку многу повеќе според степенот на задоволство на граѓаните и временската рамка на завршување на нивните барања. Се разбира дека тука е и тенденцијата на вклопување на јавниот сектор на Р. Македонија во Европски рамки и задоволување на аспирациите за влез во европското семејство. Реформата на јавната администрација во РМ треба да биде во сообразност, односно да се смета за комплементарен дел од активностите на европската интеграција. Иако ЕУ нема директни овластувања во однос на власта и јавната администрација во земјите - членки, сепак, членството и пристапувањето претпоставуваат извесни квалитети и способности на националната администрација (Davidkovski, 2003). Европските критериуми за Република Македонија треба да бидат во сооднос со севкупните општествени реформи што се предмет на тековна реализација, особено во сферата на создавање ефикасен јавен систем, а истовремено во согласност со начелата на европскиот административен простор.

Притоа треба да се истакне фактот дека за мали држави како што е Република Македонија, институциите треба да бидат насочени кон апсорпција и искористување на постојната технологија и во умерени граници насочување кон нова. Во овој контекст треба да се обезбеди и максимално искористување на знаењето и вештините на вработените. Кон сето ова се додава и изводот дека во Р. Македонија постојат институции кои се задолжени за креирање на политики за наука, технологии и иновации и тоа: Владата на Р. Македонија, Министерство за образование и наука, Министерство за економија, МАНУ, државните универзитети, државниот завод за индустриска сопственост итн.

Потребата од иновации во јавниот сектор е неспорна, пред сè во насока на подобрување на ефикасноста и држење чекор со современите трендови во развиените земји. Но, за да има иновации потребни се нови, „свежи“ идеи, посебно од страна на граѓаните како потенцијални клиенти на услугите кои ги дава јавниот сектор. Она што е особено битно е постоење на рамка и систем за развој на иновациите, започнувајќи од идеја, развој на идејата, имплементација и контрола. Односно, постоење на структуриран процес за развој на иновативните идеи, потпомогнат со методи и алатки за нивно развивање. Идеите треба да претставуваат еден вид „терапија“ за решавање на проблемите на граѓаните, без разлика дали станува збор за услуга, процес, проект или политика.

ПРЕДИЗВИЦИ ЗА ИНОВАЦИИ

Една од причините за ниското ниво на иновации во јавниот сектор е недостигот на конкурентски притисок. Имено, јавните институции вообичаено имаат малку конкуренти во понудата на нивните услуги. И кога постои конкуренција, јавните менаџери најчесто имаат доминантна улога на пазарот, како што е примерот со образованието и здравството. Од јавните организации најчесто се очекува и да соработуваат со другите организации кои нудат слични услуги, а не да се натпреваруваат со нив за клиенти, што би значело дуплирање на услугите, што во јавниот сектор не е пожелно (извор: <http://www.ukim.edu.mk>).

Сосема е јасно дека од општа корисност за секоја држава е нејзините институции да работат добро. Но, веднаш се поставува прашање како тоа да се осознае, како да се процени дали некоја организација работи добро? За организациите што припаѓаат во приватниот сектор одговорот е лесен,

затоа што, доколку остваруваат профит, тоа значи дека работат добро. Но, како ќе се потврди состојбата за организациите што му припаѓаат на јавниот сектор, односно како се мерат перформансите на јавниот сектор?

Искуството на вработените во јавниот сектор покажува дека во дел од организациите, задачите се реализираат или со многу бавно темпо, или пак воопшто не се реализираат. За тоа постојат повеќе причини, а меѓу нив се и: не обезбедувањето квалитетен кадар подготвен да одговори на задачите на работното место; недостиг на современа технологија, отсуството на решителност за замена на некомпетентните човечките ресурси и сл. Тоа се само дел од причините, а не е мал бројот и на случаите кога одделни сектори или организации остануваат без раководен кадар повеќе од неколку месеци, па дури и повеќе од една година. Недоволните човечки и финансиски ресурси, што се неопходни за реализација на голем број проекти коишто се спроведуваат за модернизирање на јавниот сектор, лошото менаџирање што ги нарушува човечките односи во организацијата и ниските примања се некои од дополнителните фактори за лошото работење во јавниот сектор.

Сепак може да се потенцира дека во последниве години се направија обиди и активности за имплементирање низа реформски зафати во јавниот сектор, па дури и во најразвиените земји во светот што, секако, произлегува од зачестените потреби за подобрување на перформансите, зголемување на нивото на транспарентност на работа на овие институции и одговорноста што тие ја понесуваат. Преземените мерки во развиените земји придонесле за развој на т.н. new public management односно менаџирање во јавниот сектор, што од своја страна користи многу стилови и концепти кои се користат за управување во приватниот сектор, се разбира со одредени прилагодувања, но и примена на експлицитни стандарди, за мерење на организациските и човечките перформанси и преземање на низа прости и сложени корективни мерки.

Определени земји, заради зголемување на нивото на одговорност и рационална употреба на јавните ресурси, преземаат различни иновации и облици, во форма на буџетски техники. Ваквите потези не остануваат незабележани и резултираат со внимание и коментари од светската јавност, а тоа придонесува за континуирано усовршување и вршење притисок на останатите земји, во насока на преиспитување на своите позиции и идентификување на потребните активности за да се достигне остатокот од развиениот свет (Besley, Ghatak). Истражувањето на Асоцијацијата Commonwealth за јавна администрација и управување покажува дека, и покрај разликите меѓу земјите, сепак, постои единствен модел што ја „нагласува улогата на јавните менаџери во овозможувањето висококвалитетни услуги, вреднувани од страна на граѓаните“ (CAPAM, 1997) .

ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

Голем број автори ја третираат проблематиката за различноста меѓу јавниот и приватниот сектор, обидувајќи се да создадат теорија која ќе биде релевантна за процесите на менаџирање во јавниот сектор. Еден од авторите се обидел да ја испита валидноста на хипотезите за разликите меѓу приватниот и јавниот сектор, откако низ литературата ги издвоил најчесто повторуваните хипотези, спровел истражување, исто така низ соодветната литература, за бројот на теории кои ја потврдуваат секоја поединечна хипотеза и бројот на оние кои ја одрекуваат. Боун (Boone, 2002), докажете ги бара во водечките научни списанија за јавна администрација и менаџмент во САД и во Британија во периодот од 1960 до 1999 година. Доаѓа до 34 релевантни емпириски студии со кои треба да ја докаже вистинитоста на претходните 13 хипотези. Пет од предложените 13 хипотези воопшто не се тестирани и за нив не постојат истражувања. Потоа, за пет од хипотезите не може да се донесе заклучок бидејќи претходно спроведените истражувања се однесуваат само на една димензија на разликата меѓу јавните и приватните организации, на пример, само на разликите во сопственоста а не и на начинот на финансирање и на контролата. Само за три од хипотезите, доколку се валидни применетите статистички методи, се докажани со мнозинство од истражувањата, а тоа се дека во јавните организации има повеќе бирократија, посилна желба за унапредување на јавната добро состојба и помала посветеност кон организацијата.

Врз основа на искажувањето на Боун, може да се резимира дека не постојат цврсти докази за фундаментални разлики во повеќе важни сегменти меѓу јавниот и приватниот сектор. Но, бројни

квантитативни истражувања потврдуваат дека постојат битни разлики во областа на менаџментот на човечки ресурси, посебно во делот на политиките и практиките, потоа етичките прашања, процесот на одлучување и стиловите на стратески менаџмент итн. Затоа со право може да се каже дека со потврда на бројните анализи и студиските програми застапени на високообразовните установи, а кои го проучуваат менаџментот во јавниот и приватниот сектор, ја потврдуваат тезата дека такви разлики постојат.

ИНОВАЦИСКИ СТРАТЕГИИ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР

Врз основа на спроведените истражувања и она што навистина се случува на терен може да се констатира дека во организациите од јавниот сектор постои песимистичко расположение за иновациски стратегии и нивна имплементација. Во суштина изворот на иновацискиот песимизам се наоѓа во „рационалното“ толкување дека во јавниот институции иновацијата не е нужност. Недостатокот на „market pull“ мотивации кои преовладуваат во приватниот сектор е главната причина за тоа, со оглед на непостоењето притисок од конкуренцијата. Со оглед на тоа што и мотивациските техники е потребно да бидат различни кај овие два сектори, може да се потенцира дека се повеќе во литературата се практикува поимот „authority pull“ каде приматот на мотивирање го зазема водачот на организацијата. Неговата улога е од непроценливо значење, токму во насока на искоренување на иновацискиот песимизам, чија основна база е стравот од промени и ризици. Доколку направиме паралела со размислувањето кое го имаат топ менаџерите во организации од приватниот сектор тогаш веднаш се поставува прашањето колку организацијата губи доколку не иновира. Во тој случај најчесто е потребно да се анализира конкуренцијата, посебно во делот дали организацијата има нова палета на производи или пак се одлучила за подобрување на веќе постојните, што на некој начин претставува причина плус за подготовки за иновирање. Со вакви тенденции организацијата, започнува култура на иновирање и ги привикнува вработените на низа организациски промени кои следуваат.

Стратегиите во јавниот сектор Мур ги образложува во неговиот капитален текст, „Создавање јавна вредност - стратески менаџмент во владата“, што сега е клучен дел од наставната програма во владините училиштата на Австралија и Нов Зеланд. Според Мур, менаџерите во јавниот сектор треба да се оценуваат на „политичкиот пазар“ од страна на политичари и граѓани, кои заеднички ќе ја евалуираат неопипливата *јавна вредност*, од различни перспективи. Ова се разликува од приватниот сектор каде што индивидуалните потрошувачи носат индивидуални одлуки и го искажуваат своето мислење за одделни производи или услуги. Како резултат на ова, Мур предлага стратегиите во јавниот сектор да поминат три опширни теста, доколку менаџерите имаат желба и сакаат да успеат во креирањето на *јавната вредност*.

Во суштина, стратегиите треба да бидат:

- **вистински вредни**, т.е. да произведуваат „нешта“ од вредност за граѓаните, односно корисниците на услуги, и тоа по ниски цени во смисла на финансии и авторитети;
- **легитимни и политички одржливи**, односно способни континуирано да привлекуваат авторитети и финансиски средства од политичката управувачка средина;
- **оперативно и административно можни**, т.е. реално да бидат изведени од постојната организација или со помош на други организации.

Емпириските истражувања, извршени во македонските организации покажуваат дека кај нас доминира организациски модел што хиерархиски е структуриран и се заснова врз строга поделба на работата (Pretprijatijata-vo-Makedonija, <http://www.scribd>). Функционирањето на ваквиот модел се обезбедува со донесување на сите поважни одлуки на врвот на организациската структура. Таквиот карактер на организацијата оневозможува појава и развој на економска култура, брзи акции, одлуки и брз протек на информации, како и користење на стекнатото искуство, што од своја страна не претставува погодно тло за развој на иновации. Работните задачи се извршуваат со утврдени методи и постапки, без задоволителна иницијативност и креативност од страна на вработените. Тимската работа во нив недоволно е застапена и слабо развиена, а меѓусебните односи на луѓето строго се формализирани и хиерархиски поставени. Комуникациите, пред сè, се вертикални, бавни и неефикасни. Како последица

на сето ова, организациите од јавниот сектор тешко креираат амбиент што се приспособува кон импулсите на новите барања во средината. Менаџерите честопати се со мало искуство и несоодветно образование за таа раководна дејност, ресурсите вообичаено недоволно се искористени, а целите што се поставуваат често се неисполнети.

Овие карактеристики можат да се сметаат како заеднички за најголем број македонски организации, така што упатуваат на констатацијата дека доминантен тип на организациска култура е конзервативно - традиционалниот модел на култура. Таа се формира, се развива и ги определува социјалните односи и однесувањето на организацијата, без оглед на тоа дали таа е свесна за нејзиното постоење и дејствување. Овој тип култура е присутен во организациите во коишто преовладува индиферентност и нечувствителност за новонастанатите промени и иновации кај поголемиот дел вработени (Pretprijatijata-vo-Makedonija, <http://www.scribd>).

ЗАКЛУЧОК

Вработените во јавниот сектор немаат значајна мотивација да го зголемат квалитетот на јавните услуги, затоа што корисниците на тие услуги не се третираат како потрошувачите во приватниот сектор, каде што задоволувањето на корисникот е клуч за опстанокот на производителот. Вработените во јавниот сектор, исто така, не се мотивирани ниту за намалување на трошоците, со оглед на тоа што се применуваат буџетски средства. Реформите, што треба да се преземат, всушност треба да бидат основа за воведување на елементите на избор, поттикнување и конкуренција (Besley, Ghatak). Реформата во јавниот сектор треба да се насочи во следните три правца: премин од хиерархиска кон економски заснована структура; премин од регулативни кон економски засновани процеси; и премин од правно пропишани и обврзувачки кон економски засновани вредности (Brown, Waterhouse, 2003).

Новите предизвици во јавниот сектор наметнуваат јакнење на управувачката автономија, особено преку намалената контрола од страна на централните агенции, проценување и наградување на организациските и индивидуалните перформанси, нагласување на значењето на човечките и технолошките ресурси потребни за постигнување на организациските цели, отвореност за конкуренција и дискусија за тоа кои јавни услуги треба да ги овозможува јавниот, а кои приватниот сектор, т.е. кои невладините организации (Džunić, 2004).

Но, компаративните предности на приватните организации не зависат само од нивната стратегиска определба, туку и од мерките што владата ги презема за да им помогне во остварувањето на организациските цели (Džunić, 2004). За возврат, пак, позитивните резултати од приватниот сектор го намалуваат притисокот врз државниот буџет и задоволувањето на основните потреби на граѓаните. Практично, од ефикасната влада корисност имаат сите граѓани, а пред се корисниците на јавни услуги и добра.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Besley, T., Ghatak, M., Incentives, Choice, and Accountability in the Provision of Public Services, Oxford Review of Economic Policy, vol.19, no.2, стр. 235-249;
2. Boyne George A., 'Public and Private management: What's the Difference?', Journal of Management Studies, Vol. 39:1, January 2002;
3. Brown, K., Waterhouse, J., 2003, Change Management Practices – Is a Hybrid Model a Better Alternative for Public Sector Agencies?, The International Journal of Public Sector Management, vol.16, no.3, стр..230-241;
4. Davitkovski B., 2003, EVRODIJALOG -spisanie za evropski prašanja, . Studentski zbor, Skopje;
5. ДавитковскиБ., <http://www.utrinski.com.mk/?ItemID=88CD94B01A857E4A82B95204C1DA9DE5>;
6. (CAPAM), 1997, Commonwealth Association for Public Administration and Management Report to the Commonwealth Heads of Government Meeting, Edinburgh;
7. Džunić M., 2004, časopis "EKONOMSKE TEME", godina izlaženja XLII, br. 1-2,. стр. 321, 323;

8. Džunić M. 2004, MENADŽMENT U JAVNOM SEKTORU – NOVI IZAZOVI, списание на Економски Факултет при Универзитетот во Ниш "EKONOMSKE TEME" ,стр.. 323;
9. Moore, MH 2006, 'Recognising public value: the challenge of measuring performance in government', in A Passion for policy: essays in public sector reform, J Wanna (ed.) ANU Press/Australian New Zealand School of Government;
10. <http://mioa.gov.mk/?q=node/3463>;
11. <http://mioa.gov.mk/?q=node/4210>, Листа на веб сервиси на ИОП;
12. http://www.ukim.edu.mk/dokumenti_m/593_%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%B5-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D0%B5.pdf;
13. http://www.mio.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/strategies/srja_2018-2022_20022018_mk.pdf<
14. Pretprijetijata-vo-Makedonija, <http://www.scribd>.

МУЛТИ - ДИМЕНЗИОНАЛЕН МОДЕЛ ЗА УЛОГАТА НА ЕМОЦИИТЕ ВО СТРАТЕГИСКОТО ВОДСТВО

Вонр. проф. д-р Марија Котевска-Димовска,
БАС - Битола
marijadimovski@yahoo.com

Проф. д-р Таип Јакупи,
БАС- Скопје
taip.jakupi@hotmail.com

УДК/UDC: 005.322:316.46]:159.942:303.725.3

АПСТРАКТ

Влијанието на емоциите во организациите е важен фактор за истражување од аспект на стратешкото водство. Целта на овој труд е да презентира современ и сеопфатен мулти-димензионален модел за поврзаноста на емоциите со стратешкото водство, и со тоа да ја пополни празнината во литературата за идентификување на клучните варијабли за формирање на организациски емоции. Трудот има теориски дел кој во кој систематски се елаборираат прегледи на неколку научни и истражувачки теории за поврзаноста на емоциите со стратешкото водство - теорија на афективни настани (АЕТ), интегративна теорија на пет нивоа и пет-факторска теорија на емоции во организациите и нивната интеграција во наведениот модел. Емпирискиот дел го испитува влијанието на индивидуалните и организациските емоции и задачи на стратешкиот лидер врз обликување на организацијата на сите нивоа. Заклучните согледувања на трудот се дека емоциите во стратешкото лидерство влијаат на целокупното организациско функционирање на сите организациски нивоа. Овие наоди укажуваат дека интеракцијата на индивидуалните и организациските фактори со задачите на стратешкиот лидер, доведува до емоции кои ја обликуваат организацијата. Наодите нудат предлози за практична примена на мулти-димензионалниот модел на емоции во стратешкото водство, што ќе овозможи конкурентска предност на организациите.

Клучни зборови: емоции, мулти-димензионален модел, стратешко водство, организација

MULTI - DIMENSIONAL MODEL FOR THE ROLE OF EMOTIONS IN STRATEGIC LEADERSHIP

Assoc. prof. Maria Kotevska-Dimovska Ph.D.
Prof. Taip Jakupi Ph.D.

ABSTRACT

The impact of emotions in organizations is an important research factor in terms of strategic leadership. The aim of this paper is to present a contemporary and comprehensive multi-dimensional model for the connection of emotions with strategic leadership and thus fill the gap in the literature to identify key variables for the formation of organizational emotions. The paper has a theoretical part in which systematic reviews of several scientific and research theories about the connection of emotions with strategic leadership - the theory of affective events (AET), the integrative theory of five levels and the five-factor theory of emotions in the organizations and their integration in the mentioned model are elaborated. The empirical part examines the impact of individual and organizational emotions and the tasks of the strategic leader on shaping the organization at all levels. The concluding observations of the paper are that emotions in strategic leadership affect the overall organizational functioning of all organizational levels. These findings show how the interaction of individual and organizational factors with the tasks of a strategic leader leads to emotions that shape the organization. The findings offer suggestions for the practical implications of the multi-dimensional model of emotions in strategic leadership that will provide competitive advantage to organizations.

Keywords: emotions, multi-dimensional model, strategic leadership, organisation

ВОВЕД

Афективна револуција на почетокот на новиот милениум радикално го трансформира разбирањето за улогата на емоциите во организациското менаџирање и водство, кои во современиот пристап заземаат централно место. Бројни научници на современиот менаџмент и водство се ангажирани кон со сериозни истражувања од областа на емоциите во водство кои станаа централен концепт, (Ashkanasi, & Humprei, 2011; Barsade & Gibson, 2007). Почетниот интерес е насочен кон неутрализирање и регулирање на негативните или неприфатливи емоции (Ashforth & Humprei, 1995). Понатаму истражувањето се насочува кон улогата на емоциите во практикувањето на современите лидерски стилови, како што се: трансформациските (Бас, 1995), автентични (Avolio & Gardner, 2005) и харизматични стилови на водство, (Conger & Kanungu, 1988). Овие стилови се фокусира на тоа како да ги мотивира и инспирира следбениците и да се создаде визија за користење на моќта на емоциите. Во рамките на овие движења, фокусот е на диференцијација на последиците од емоции на различни нивоа на водство.

Најнов истражувачки предизвик е креирање на сеопфатен модел за улогата на емоциите, кој ќе успее да ја пополни празнината за идентификување на клучните варијабли за формирање на организациски емоции. Во литературата се наведуваат неколку научни и истражувачки теории за поврзаноста на емоциите со стратегиското водство, од кои поиздржани се: Теорија на афективни настани (AET) развиена од Weiss и Cropanzano (1996), Теорија на пет нивоа на емоции во организациите креирана од Ashkanasi (2003), Мулти-димензионален модел на емоциите во стратегиското водство (МДМ) креиран од Ohlsson и Larsson (2017).

1. ТЕОРИСКИ ДЕЛ

Последните години се забележува зголемен интерес за проучување на емоциите во организациите, чии истражувањата беа попречени од недостатокот на интегриран сеопфатен модел. Влијанието на емоциите во организациите е важен фактор за истражување од аспект на стратегиското водство. Целта на овој труд е систематски да се елаборираат неколку научни и истражувачки теории за поврзаноста

на емоциите со стратешкото водство кои докажуваат дека емоциите во стратешкото водство влијаат на целокупното организациско функционирање на сите организациски нивоа.

СТРАТЕГИСКО ВОДСТВО

Бројни истражувачи на водството (Cannella, 1997; Finkelstein & Hambrick, 1996) тврдат дека стратешкото водство е единствено во споредба со средните и пониски нивоа на водство засновани на типовите на дефинирање на организациски задачи и одговорности кои стратешки водачи ги вршат. Џејкобс и Џакус (1991) опишуваат како одговорностите на стратешки водачи квалитативно се разликуваат од оние кои се на пониско ниво, бидејќи мора да ја согледаат организацијата со холистички пристап во споредба со водачите на пониско ниво, кои се преокупирани со интра организациските проблеми. Тие додаваат дека стратешките водачи мора да имаат аналитички вештини за да ги одделат елементите во проблеми и ситуации како и синтетички вештини за визионирање на многу комплексни проблеми.

Традиционално се тврди дека организацијата ги поставува формалните правила и правилата на емоциите на организацијата (Финеман, 2008). Теоријата на горниот ешелон го провоцира ова општо правило и сугерира дека организациите размислуваат за условите и вредностите на извршните менаџери (Hambrick & Mason, 1984). Затоа, нивниот уникатен статус и сила ја прават организацијата импресивна со стратешките водачи од кои е предводена. Сепак, сумирањето покажува дека истражувањето специфично за улогата на емоциите во стратешко водство ретко е изложено на сеопфатен преглед. Значаен теориски модел со фокус на емоциите е Пет степениот модел на емоции во организации, развиен од страна на Ashkanasi (2003). Овој модел нуди вреден патоказ за разбирање на емоциите во организации и обезбедува одредени насоки кога се пристапува на емоциите од гледна точка на стратешкото водство. Друг модел фокусиран на лидерот е моделот на индиректно водство развиен од Ларсон (2005), кој покажува како водачите на високо ниво имаат влијание врз две паралелни патеки. Една од нив е традиционална, а втората е позитивно или негативно влијание на довербата.

ТЕОРИИ ЗА ЕМОЦИИТЕ ВО СТРАТЕШКОТО ВОДСТВО

Овој труд е презентација на најновиот Мулти димензионален модел на емоции на стратешкиот водач во обликување на организациите од авторите Ohlsson и Larsson (2017). Моделот ја илустрира интеракцијата на поедини индивидуални и организациски фактори со задачите и предизвици со кои се соочуваат стратешките водачи, што за возврат ја обработува употребата на емоции од водачот во стратешкото водство како алатка за влијание за да ја обликуваат организацијата.

МУЛТИ-ДИМЕНЗИОНАЛЕН МОДЕЛ НА ЕМОЦИИ НА СТРАТЕГИСКОТО ВОДСТВО ВО ОРГАНИЗАЦИИ

Следи опис на краток преглед на моделот и начинот на идентификација на идентификуваните категории, проследен со детален опис на секоја категорија на претпоставените и нивните категории на поддршка.

Првите две супериорни категории, означени како: фактори на емоции на лидерот и фактори за рамка на организациските емоции, мора да се толкуваат како основни фактори поврзани со вештините на конкретниот лидер и емотивните фактори кои се однесуваат на конкретната организација. Овие фактори се општи по природа и применливи за повеќето водачи и организации. Овие два аспекта комуницираат едни со други за да постават рамка за нивото на дозволеност на емоции во одредена организација преку формални и неформални начини. Се смета дека односот помеѓу индивидуалните и организациските фактори е двонасочен.

Следната супериорна категорија е задачи и предизвици на стратешкиот лидер, која се идентификува од податоците на најчесто опишаните задачи и предизвици со кои се презентираат стратешките водачи. Супериорната категорија - обликување на организациски емоции е идентификувана како основна варијабла, сумирајќи го претходното истражување во теоретска концептуализација на употребата на емоции специфични за стратешко водство врз основа на задачите и предизвиците на водачите на ова

ниво. Идентификувани се и опишани различни начини на кои стратешките водачи ги користат емоциите како алатка за влијание за да ја обликуваат организацијата.

На најниско ниво е варијацијата во рамките на личноста на лидерот, дефинирана во смисла на теоријата на афективни случувања. Нивоата на моделот потоа продолжуваат преку поединечни, двонасочни односи, група и перспективи на организацијата. Во трудот се истакнуваат и процесите кои го засноваат искуството, перцепцијата и комуникацијата на емоциите; како и импликациите за истражување и пракса.

Еден од фактори за формирање на способноста на стратешкиот лидер за формирање емоции е нивното базично ниво на емоционални вештини. Анализата на податоците дава опис на основните емоционални вештини кои ја опфаќаат способноста на стратешкиот лидер кога влијае врз емоциите во организацијата која ја води. Оваа супериорна категорија е изградена врз следниве категории на поддршка: управување со емоции, зараза на емоции, емоционална интелигенција и емпатија (Табела 1)

Табела 1. Стратешко водство и емоции, емпириски истражувања со тематски категоризирани наоди, Извор: Alicia Ohlsson, Gerry Larsson

Супериорни категории	Фактори на категориите	Автори
Лидерски емоции	Емоционална интелигенција Емоционална контрола Емпатија Емоционална резонанса	Golemman (1995, 1998), Avolio & Gardner, 2005; Kaplan, 2014; Golemman, 1998; George, 1992.
Организациски емоции	Емоционална култура Емоционален капитал	Schein (2004), Morris & Feldman, 1996,
Задачи и предизвици на стратешки лидер	Задачи на стратешки лидер Предизвици на стратешки Лидер	Huy & Shiplov, 2012 Campbell et al. 2010 Goleman, 2013; Mayo, 2006

Следи опис на лидерските емоции како прва супериорна категорија на моделот:

Емоционална контрола или управување со емоции е една од најзначајните емоционалните вештини кои се однесуваат на водството. Улогата на лидерот не смее да ги ублажи несаканите емотивни прикажувања, туку мора да прикажат и одредени емоции кои произлегуваат од општествените норми (бруто, 2002).

Емоционална резонанца или концептот на зараза на емоции е дефиниран како: "Тенденцијата да се чувствуваат емоции и однесувања кои се слични и поврзани со другите" (Кемпер, 2011). Емоциите на водачите се теоретски поврзани со тоа како нивните следбеници се чувствуваат, и позитивно и негативно преку емоционална зараза (George & Brief, 1992). Бас и Аволио (1993) наведуваат дека изразувањето на позитивните емоции на водачите може да се користи за инспирирање и мотивирање на вработените на индивидуално и групно ниво, додека водачите со негативни емоции ќе ги пренесат овие чувства кон следбениците (George, 2000).

Емоционална интелигенција е емоционална вештина која се појавува во четири различни лидерски извори (види Табела 1), во која се вклучени многу различни дефиниции и описи. Golemman (1995) тврди дека емоционалната интелигенција е потенцијал кој се развива во емоционална и социјална компетентност што резултира со извонредна успешност во водството. Џорџ (2000) укажува дека и процената и владеењето со емоциите се важни димензии во емоционалната интелигенција.

Емпатијата е важен фактор во лидерската комуникација со другите како зголемено ниво на размислување и чувствителност кон потребите на следбениците. Истражувањата на Купер и Саваф (1997) покажаа дека способноста да покаже емпатија е вештина која прави најголема разлика помеѓу успешните и неуспешните стратешки водачи.

Емоционалните елементи на организацијата е супериорна категорија која се гради врз следните идентификувани основи: култура на емоции и капитал на емоции.

Култура на емоции се уникатни емоционални правила за прикажување на секоја организација. Schein (2004) објаснува како извршните водачи ја создаваат организациската емоционална околина користејќи ги нивните изрази на емоции за да ги насочуваат другите членови во прифатливо организационо однесување. Емоцијата функционира како алатка за комуникација со цел да го изрази она што е важно за лидерот и што тој го очекува.

Емоционален капитал во рамките на организациите е дефиниран како "збир на чувства на добра волја кон компанијата и начинот на кој работи" (Huy & Shipilov, 2012). Тие објаснуваат дека емоцијата може да се користи како форма на организациски капитал преку создавање на средства во своите вработени во кои други ресурси може да се инвестираат со можност на враќање подоцна.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Целта на овој труд е да се направи истражување базирано на теорискиот модел за емоции и стратешко водство и да се укаже на придобивките од неговата практична примена. Истражувањето базирано на теорискиот мулти – димензионален модел на емоции во стратешко водство е реализирано во две фази.

Првата вклучува истражување на поврзаноста на првата супериорна категорија- фактори за лидерски емоции и фактори на организациски емоции со современите ефективни стилови на водство (трансформациско) и традиционалните помалку ефективни стилови (транзакциски и лесе фер). Втората вклучува истражување на влијанието на стиловите на водство со зависната варијабла - обликување на организациски емоции.

Мерни инструменти кои се користени во трудот се следниве:

- За мерење на првата супериорна категорија лидерските емоции користен е прашалник на емоционална компетентност ПЕК - 45 (Таксик, 2010)
- За одредување на стилот на водство користен е Мултифакторски прашалник на транзакциско и трансформациско водство MLQ, (Аволио, 1995)
- За мерење на организациските емоции користен е прашалник, креиран за оваа намена кој ги испитува ставовите на вработените за задоволството од емоционалната организациска средина, која вклучува присуство на позитивни емоции, минимизирање на негативни емоции и поддршка на вработените.

Проблем на истражувањето е да се испита влијанието на емоциите на стратешките водачи врз процесот на обликување на организациските емоции. Како примерок во истражувањето се 21 испитаник на менаџерска позиција и 81 вработен, од производни организации од Р. Македонија

РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗА

Резултатите од статистичката анализа на мулти корелација меѓу стиловите на водство и лидерските емоции покажаа различен степен на поврзаност. Највисока, статистички значајна корелација се покажа со трансформациското водство ($R=0,61$), а останатите стилови покажаа незначајна поврзаност ($R=0,24$ и $R=0,09$) (Табела 2) .

Табела 2. Корелација меѓу лидерските емоции претставени со ЕИ и стиловите на водство

Стил на водство	R	P	R 2	Варијанса
Трансформациски	0,61	>,001	0,37	37%
Трансакциски	0,24	>,001	0,06	6%
Либерален	0,09	<,001	0,08	8%

Според добиените резултати може да се констатира дека трите стилови на водство се разликуваат по својата поврзаност со лидерските емоции, претставени со емоционалните компетенции: емоционална контрола, емпатија и емоционална резонанса.

Организациските емоции се мерат со одредување на ставовите на вработените во врска со задоволството од зголемување на позитивни емоции, минимизирање негативни емоции и поддршка на вработените. Резултатите, претставени во График 1. покажуваат дека кај вработените кај кои доминира трансформациско лидерство постои високо ниво на задоволство по трите варијабли: зголемување на позитивни емоции 80%, минимизирање негативни емоции 75% и поддршка на вработените 79%.

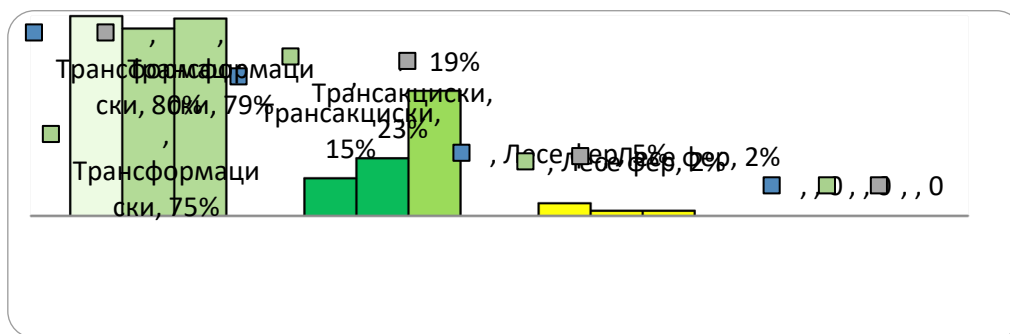


График 1. Обликување на организациски емоции според лидерскиот стил

Кај лидери кои преферираат трансакциски стил задоволството е помало по трите варијабли на организациски емоции (15%, 23% и 19%), додека кај лесе-фер стилот постои драстична разлика во односот на ниското задоволство по однос на трите варијабли (5%, 2%, 2%).

ЗАКЛУЧОК

Овој труд е базиран на мултидимензионалниот моделот на емоции во стратешкото водство (МДМ) на Ohlsson и Larsson (2017). Трудот покажува како интеракцијата на индивидуалните и организациските фактори со задачите и предизвиците на еден стратешки лидер, доведуваат до емоции кои ја обликуваат организацијата. Резултатите од ова истражување покажаа дека кај вработените каде доминира трансформациско водство кое претпоставува позитивни лидерски емоции и позитивна организациска клима, постои високо ниво на задоволство по трите варијабли: зголемување на позитивни емоции, минимизирање негативни емоции и чувство на поддршка. Кај водачи кои преферираат трансакциски и лесе-фер стилот постои драстична разлика во односот на ниското задоволство т.е. високото незадоволство по однос на трите варијабли.

Предлози за практичните импликации кои произлегуваат од ова истражување се однесуваат на посеопфатен и поодговорен пристап на стратегиските водачи од аспект на нивните емоции и емоционална интелигенција, што ќе помогне во реализирање на долгорочните цели на организацијата и во подобрување на нејзината интеракција со средината. Приоритетни цели на стратегиските водачите треба да бидат намалување на негативните емоции и несигурноста, зголемување на позитивната емоционална клима, и поддршка на вработените што ќе доведе до зголемување на ресурсите и намалување на конкуренцијата (Бас, 2007).

БИБЛИОГРАФИЈА

- 1 Blair, J. D., & Hunt, J. G. (1986). "Getting inside the Head of the Management Researcher One More Time: Context-Free and Context-Specific Orientations in Research." *Journal of Management*, 12(2): 147–166.
- 2 Butler, E. A., Egloff, B., Wilhelm, F. H., Smith, N. C., Erickson, E. A., & Gross, J. J. (2003). "The Social Consequences of Expressive Suppression." *Emotion*, 3(1): 48–67.
- 3 Campbell, D. J., Hannah, S. T., & Matthews, M. D. (2010). "Leadership in Military and Other Dangerous Contexts: Introduction to the Special Topic Issue." *Military Psychology*, 22(Supplement 1): S1–S14.
- 4 Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). "Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition." *Journal of Management*, 30(6):749–778.
- 5 Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 6 Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1998). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Penguin Group. England: Emerald. oström,
- 7 M., & Larsson, G. (2015). "Leaders as Emotional Managers." *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6): 697–711.
- 8 Alvinus, A., Kylin, C., Starrin, B., & Larsson, G. (2014). "Emotional Smoothness and Confidence Building: Boundary Spanners in a Civil-Military Collaboration Context." *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 6(3): 223–239. 336
- 9 Ashkanasy, N. M. (2003). "Emotions in Organizations: A Multi-Level Perspective." In F. Dansereau and F. J. Yammarino (Eds.), *Research in Multi-level issues* (pp. 9-54). Oxford, Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership." *The Leadership Quarterly*, 16(3): 315–338. Simon & Schuster Adult Publishing Group.

ГЛОБАЛНАТА СТРАТЕГИЈА ЗА РАЗВОЈ НА ЛАЈОНЕС

Вонр. проф. д-р Менде Солунчевски
Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје
mendesolun@yahoo.com

Вонр. проф. д-р Лидија Стефановска
БАС Институт за менаџмент Битола,
l_stefanovska@yahoo.com

Магистрант, Оливер Солунчевски,
УКЛО-ФИКТ Битола,
oliver990@gmail.com

УДК/UDC: 005.21:]334.732.2:004.738.5(100)

АПСТРАКТ

Стратегијата на една глобална компанија е изнаоѓање начин како во глобалното окружување да биде препознаена преку нејзиното се присуство и континуирано зголемување на нејзините производи и клиенти.

Лајонес (Lyoness) е брзо растечка компанија во повеќе од 50 земји, и затоа секогаш е склона да воведува многу иновации и надградби во своето работење и во понудата. Во глобалната развојна стратегија е win-win платформа што ја задоволува секоја страна во трговијата, односно секој добива нешто плус при купувањето или продавањето. Основа на оваа платформа се пакетите: Cashback Program Light, Cashback Program Basic и Cashback Program Professional.

Секоја компанија може да креира сопствена лојална програма доколку одлучи, но тоа чини многу пари и време. Поентата е, наместо да градите сопствена лојална програма, можете да ја користите програма на Lyoness, да заштедите, време, пари и да добиете долгорочен партнер кој е специјализиран во сегментот на лојалност.

Клучни зборови: стратегија, платформа, лојалност

THE GLOBAL DEVELOPMENT STRATEGY FOR LYONESS

Assoc. Prof. Mende Solunchevski
Business academy Smilevski - BAS, Skopje
mendesolun@yahoo.com

Assoc. Prof. Lidija Stefanovska
BAS Institute of Management Bitola,
l_stefanovska@yahoo.com

Oliver Solunchevski, M.Phil.
UKLO-FIKT Bitola,
oliver990@gmail.com

ABSTRACT

The strategy of a global company is finding a way in which the global environment is recognized through its presence and continuous increase in its products and customers.

Lyoness is a fast growing company in over 50 countries, and is therefore always inclined to introduce many innovations and upgrades in its operations and supply. The global development strategy is a win-win platform that satisfies each side of the trade, that is, everyone gets something plus when buying or selling. The basis of this platform are the packages: Cashback Program Light, Cashback Program Basic and Cashback Program Professional.

Every company can create its own loyal program if it decides, but it costs a lot of money and time. The point is, instead of building your own loyal program, you can use the Lyoness program to save, time, money and get a long-term partner specialized in the loyalty segment.

Keywords: strategy, platform, loyalty

Вовед

Глобалната стратегија е најдобриот пат за постигнување на поставените цели на глобалниот пазар. За тоа да се постигне сите вработени во глобалната компанија треба да бидат вклучени на соодветен начин. Спроведувањето на глобалната стратегија бара организациски, лидерски и контролни карактеристики од страна на вработените. Глобалната стратегијата за развој подразбира насочување на целокупната енергија на сите организациски единици кон разликување на производите на организацијата од производите на конкурентите, по една или повеќе важни димензии.

Глобалната стратегија за развој на Лајонес нуди производи кои се разликуваат од конкурентите и овозможува развој на компанијата на незаменливи способности по кои Лајонес е брзорастечка креативна компанија. Основни карактеристики на Глобалната стратегија за развој на Лајонес е креирање на win-win платформа MyWorld која е составена е од три основни стратегиски бизнис единици: Cashback World (дел за купувачите); Cashback Solutions (дел за фирми/трговски партнери) и Lysonet (дел за независни маркетингери).

Предмет на овој труд е приказ на предностите на Лајонес во овие три стратегиски бизнис единици.

1. Карактеристики на глобалната стратегија за развој

Стратегијата е најдобриот пат за постигнување на поставените цели. Нејзиното креирање е сложен мисловен процес кој што треба да се потпира на извршена анализа на опкружувањето, како и задоволување на барањата на клиентите, а при тоа на максимално рационален начин да се искористат ресурсите со кои располага организацијата.⁵⁸

⁵⁸ Стефановска, Л., Солунчевски, М., Стратегиски менаџмент, БАС, Скопје-Битола, 2015, стр.16.

Не постои вистински одговор за избор на стратегијата. Но ако членовите на тимот можат да се соединат во смисла на разбирање на правецот по кој нивната организација треба да се насочи тие можат да добијат самоверба. Тоа чувство дека сите членови на тимот делат исти погледи околу стратегијата придонесува да можат да донесат важни оперативни одлуки со поголема леснотија и смиреност. Ова чувство се провлекува низ цела организациска структура. Во креирањето на стратегиите многу е важно сите вработени да бидат вклучени на соодветен начин. Ваквиот пристап создава чувство на важност на работникот во организацијата. 59

Авторите Selden and Colvin го промовираат принципот на ставање на потрошувачите на прво место. Така според нив, организациите треба да бидат проактивни и најпрво да ги идентификуваат потребите на потрошувачите, а потоа да создаваат начини за да ги задоволат тие потреби. Во рамките на истражувањето на потребите на потрошувачите, добро е да се направи и нивно сегментирање и откривање на потребите на секоја специфична група⁶⁰

Кога станува збор пак за стратегиите кои се поврзани со создавање на нови производи или услуги, треба пред се да се засноваат на опсежната анализа на информациите поврзани со потребите на клиентите, или можеби за променетите потреби на потрошувачите. Во делот на прибирање информации за потребите на клиентите, треба да се внимава и на фактот за кој вид на производ или услуга станува збор, односно за вклученоста на потрошувачите при купување на производи. Имено, дали се работи за креирање на стратегии кои спаѓаат во групата на рутинско купување на секојдневни производи, па се до екстензивно донесување на одлука за многу важни и скапи производи⁶¹

Ако формулирањето на стратегијата повеќе е резултат на интелектуалниот напор, тогаш спроведувањето на организациската стратегија бара повеќе знаење и вештини за алокација на ресурсите и распределба на одговорностите. Врз успешното спроведување на организациската стратегија влијаат голем број фактори, што имаат организациски, лидерски и контролни карактеристики. Спроведувањето на стратегијата е една од најтешките фази во процесот на стратегискиот менаџмент. Тоа е фаза кога менаџерите - стратези ги преточуваат стратегиите во акција, со помош на структурата, културата, лидерството и контролата. Впрочем, стратегискиот менаџмент е под голем притисок да ја докаже својата оправданост, главно, преку успешното спроведување на избраната стратегија и постигнување на организациските цели.⁶²

Секоја организација има некоја своја определена структура, односно состав на внатрешни врски и односи. Структурата е релативно стабилна рамка на работни обврски на организациските единици што влијаат врз однесувањето на поединците и групите, во врска со целите на организацијата .⁶³

Глобалната стратегијата за развој подразбира насочување на целокупната енергија на сите организациски единици како и стратегиски бизнис единици на организацијата, на разликување на производите на организацијата од производите на конкурентите, по една или повеќе важни димензии. Глобалната стратегија за развој е успешна кога во себе носи незаменливи способности. ⁶⁴

Незаменливи способности се оние способности кои немаат стратегиски еквивалент. Две групи вредни ресурси се стратегиски еквивалент кога секој од нив може да се искористи одвоено за креирање и имплементирање на стратегија. Генерално колку што е потешко да се замени толку е поголема стратегиската вредност на способноста. Знаењата кои се специфични за одредено претпријатие и работните односи засновани врз доверба меѓу менаџерите и другите вработени се примери за

⁵⁹ Bouman, K., Strategija u praksi, Prometej, Novi Sad, 2003, str.11.

⁶⁰ (Yli – Renko, Janakiraman, 2008).

⁶¹ Mullins J., John W. 2012, стр101

⁶² Assoc. Prof. Mende Soluncevski Ph.D, Ass. Prof. Lidija Stefanovska Ph.D Менаџирање со факторите на стратегиската имплементација, Лимен 2015

⁶³ Muratović, S. Softić, Menadžment, материјали од предавања и вежби, Sarajevo, 2005., стр.103.

⁶⁴ Masic, B., (2009), Strategiski menadzment, Singidunum, Beograd, str. 239.

способности кои тешко се идентификуваат и за кои изнаоѓањето на супститути претставува предизвик.⁶⁵

2. Глобалната стратегија за развој на Лајонес

Глобалната стратегија за развој на Лајонес ги содржи претходно елаборираните карактеристики на глобална стратегија за развој: нудење на производи кои се разликуваат од конкурентите, развој на компанијата на незаменливи способности по кои Лајонес е брзорастечка креативна компанија. Денес Лајонес е ребрендирана во MyWorld International.

Карактеристики на компанијата MyWorld International.

Платформа MyWorld е составена е од три основни брендови:

Cashback World (дел за купувачите);

Cashback Solutions (дел за фирми/трговски партнери);

Lyconet (дел за независни маркетери);

2.1. Cashback World е делот за потрошувачите.

Секој човек кој што има над 18 години има право да се зачлени во овај бренд во кој што членството е целосно бесплатно, без никакви обврски. Со самото зачленување членот добива свој профил на веб страната на cashbackworld, ID број и виртуелна картичка. Доколку членот сака да ја поседува физички, може да ја порача директно од компанијата и таа бесплатно ќе му ја испрати по пошта на домашна адреса. Целта на картичката е враќање на пари при секое купување во над 130 000 трговски партнери во преку 300 000 прифатни локации во повеќе од 50 држави низ целиот свет, или во над 1400 трговски партнери во Македонија. Попустот секогаш се враќа во форма на CB (кешбек) и SP (Шопинг поени). Кешбекот се пари кои што се исплаќаат на банкарска сметка (доколку членот има акумулирано минимум 200 ден.), а Шопинг поените служат за дополнителни попусти при идни купувања кај трговските партнери кои што даваат посебни акции за купување со шопинг поени. Кога ќе се заштедат 65 денари при купувања во делот за шопинг поени се добива 1SP, но за да ги мотивира компанијата членовите за да собираат SP и да плаќаат со нив, при идни купувања ги множи по минимум 5 пати, а максимум 10. Тоа значи дека при идни купување се користат во вредност од минимум 325 денари, а максимум 650 денари. Целосна евиденција за купувањата на членовите, колку CB и SP имаат заштедено, како и кој се трговските партнери (фирми) каде што можат да ја искористат картичката може да се најде во профилот на cashbackworld.com/mk во кој што секој член се најавува со корисничко име и лозинка, што е внесен при бесплатна регистрација, а исто така и во бесплатната апликација Cashback App за корисниците на смартфони кои што можат да ја спуштат од Play Store или App Store.

Постојат четири начини за користење на Cashback World картичката.

Првиот начин важи при купување кај мали и средни претпријатија. Кога се плаќа на каса со пари или платежна картичка заедно се приложува и Cashback World картичка. Од како продавачот/ката ќе ја евидентираат картичката преку V-Term (M-term), кај членот ќе стигни SMS порака во која што се известува во кој трговски партнер е направено купувањето и колку од парите се вратиле во форма на CB и колку SP.

Вториот начин е преку купување на вредносни ваучери. Овај начин важи за големи концерни кои што имаат над 9 продажни локации. Во Македонија единствено на ваков начин функционира само бензинската пумпа Макпетрол. Треба најпрво да се купи вредносен ваучер во некој од трговските партнери кои што се продажни места за ваучери, при самото купување уште веднаш се добиваат

⁶⁵ Hanson, D. Dowling P.J., Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., Strategic Management, Competitiveness & Globalisation, Thomson Higher Education, 2008, (превод, 2009) Глава 3, стр.27.

Cashback world предностите, а при плаќање во Макпетрол, наместо со пари се плаќа со ваучерот кој што го има во вредност од 500 денари, 1000 денари, 2000 денари и 5000 денари.

Третиот начин на купување е кај On line продавниците. За да се добијаат Cashback world предностите, треба најпрво членот да се најави на профил во cashbackworld.com/mk и од таму во пребарување на трговец, да го одбере on line трговецот каде што сака да пазари. На таков начин софтверот гледа дека членот пристапил на тој трговски партнер преку веб страната и профилот на cashback world и ќе ги добие Cashback World предностите.

Четвртиот начин на плаќање направи револуција во плаќањето. Тој е нов иновативен начин на плаќање. eVoucher—от е достапен преку бесплатната мобилна апликација Cashback App. При самото плаќање со eVoucher членот веднаш добива Cashback и шопинг поени. Преку шопингот со eVoucher, корисниците можат да платат и да профитираат за неколку секунди. На овој начин, шопингот со предности е уште поедноставен, мобилен и попривлечен за корисниците. Бесплатната апликација Cashback App може да се преземе преку App Store за iOS или преку Google Play Store за Android. Оттаму може да се нарача eVoucher-от и да се искористи веднаш при купувањето кај голем број познати брендови во Македонија (овој број секојдневно се зголемува) – брзо и без компликации. 66

2.2.Cashback Solutions (дел за фирми/трговски партнери);

Преку платформата Cashback Solutions компаниите имаат можност да си направат нивна лојална програма. Компаниите имаат право на нивните муштерии да му поделат целосно брендираните картички. Со тие картички кога нивните муштерии ќе пазарат кај нив си штедат (добиваат CB и SP), но предноста на оваа лојална програма во споредба со било која друга лојална програма е тоа што кога истите тие муштерии пазарат кај други компании кои што се партнери на компанијата My World исто така си штедат (добиваат CB и SP), но од секоја нивна трансакција до 1% му се исплаќаат на компанијата која што ги зачленила. На ваков начин компаниите имаат можност да си изградат мрежа на купувачи и преку неа да заработуваат и од производи и услуги кои што тие не ги продаваат.

За да некоја компанија стани трговски партнер со MyWorld, тоа може да го направи електронски на веб страната (www.cashback-solutions.com/mk) со одбирање на еден од трите понудени пакети.

Cashback Solutions Light. Бидејќи сте приемно место, членовите на меѓународната Shopping Community активно ќе Ве бараат. Тоа ќе Ви донесе повеќе промет. Купувањата на членовите ќе ги евидентирате едноставно во MTERM-App или во UTERM. Дополнително профитирате и со тоа што ќе бидете поврзани и ставени во меѓународната заедница на членови, со што ќе Ви се зголеми степенот на препознатливост! Тоа што ќе бидете поврзани и ставени на листите во меѓународната Shopping Community, ќе Ви се зголеми степенот на препознатливост и ќе профитирате дополнително! Преку посебни акции за предности и поволности коишто ќе им ги обезбедите на членовитена Shopping Community во форма на Shopping Point Deal, ќе се стекнете и со нови потрошувачи!

Cashback Solutions Basic. Покрај предностите на Cashback Program Light, со Cashback Program Basic добивате Ваша сопствена лојална програма. Во MTERM-App можете да ги регистрирате Вашите потрошувачи и веќе постоечките членови на Shopping Community како лојални потрошувачи во неколку чекори и да им ја дадете Вашата сопствена лојална картичка.

Cashback Solutions Professional. Покрај предностите на Cashback Program Basic и Light, со Cashback Program Professional добивате High-End решение за Вашиот корпоративен успех благодарение на професионалната алатка за управување на односите со клиентите (CRM) и на врвен комуникациски систем за Newsletter и за анкети меѓу потрошувачите.⁶⁷

Целта на платформата Cashback Solutions преку овие три пакети е да му помогни на компаниите да:

⁶⁶ www.cashbackworld.com/mk

⁶⁷ www.cashback-solutions.com/mk

- Стекнат нови потрошувачи и да ја намалат флукуацијата;
- Стекнат безбедност и стабилност за нивната компанија;
- Ги задржат постоечките муштери и да ги направат екстремно лојални;
- Да му ги намали трошоците за маркетинг, а притоа да му го зголеми прометот на компаниите,
- Добијат ефикасна реклама (на веб страна, апликација и сл.);
- Можност пасивно да заработуваат кога целиот свет пазари;

2.3. Lyconet (дел за независни маркетери);

Lyconet Глобална Shopping Community, која континуирано расте како стабилна основа за Вашиот бизнис, неограничени можности за вмрежување и индивидуална поддршка во сите области - Lyconet Ви нуди многубројни ексклузивни предности за успешен старт во Network Marketing.

Network Marketing е „брзорастечката бранша“ на иднината. Ниту една друга форма на продажба не им нуди на претприемачите толку многу шанси за кариера со минимален ризик. Во Network Маркетинг, самостојните бизнис партнери, им продаваат производи или услуги директно на потрошувачите, преку усна пропаганда. Дополнително, ја прошируваат мрежата на продажни партнери, кои исто така им препорачуваат и продават производи и услуги на потрошувачите и интегрираат уште повеќе продажни партнери, кои повторно го прават истото. Оние кои долгорочно ќе го имплементираат овој принцип на дуплицирање и притоа ќе се докажат како лидери, ќе ги постават темелите за успешен бизнис.

Вашите предности со Network Marketing-от се:

- Започнување на бизнис без ризик;
- Слободна распределба на времето;
- Дејност независна од локацијата;
- Баланс на времето поминато на работа и со семејството;
- Фер плаќање според учинок;
- Самостојна работа;
- Перспектива за финансиска независност;

Lyconet одамна го препозна огромниот потенцијална Network Marketing, па затоа им нуди своите Маркетери можност, да изградат меѓународна кариера преку изградбата на сопствената Shopping Network.

Стекнувате нови членови и Трговски партнери за [Cashback World](#) - Shopping Community која работи во над 50 држави, и на тој начин градите сопствена, лукративна Shopping Network.

Продавањето на наменската [Cashback Solutions](#) лојална програма за потрошувачи, е една од клучните задачи на Lyconet Marketer-ите и е одлична можност за проширување на Вашата мрежа на потрошувачи. Благодарение на иновативните производи, трговци од различна големина можат да бидат дел од Cashback World Shopping Community и со тоа лесно и ефтино да придобијат нови потрошувачи.

Вклучувајте и други Lyconet Маркетери во Вашиот тим, кои го прават истото, така што ја зголемувате продуктивноста на Вашата мрежа.

- уникатни шанси за кариера
- професионални Tools и Services
- сеопфатни обуки за Lyconet Academy
- ефикасен Support во сите области

Заклучок

Основни карактеристики на Глобалната стратегија за развој на Лајонес е креирање на win-win платформа MyWorld која е составена е од три основни стратегиски бизнис единици: Cashback World

(дел за купувачите); Cashback Solutions (дел за фирми/трговски партнери) и Lyconet (дел за независни маркетери).

Стратегиската бизнис единица Cashback World овозможува враќање на пари при секое купување на лојалните муштерии. Лојалноста се добива со зачленување во Лајонес. Со зачленување членот добива свој профил на веб страната на cashbackworld, ID број и картичка. Постојат четири начини за користење на Cashback World картичката: плаќање на каса со пари или платежна картичка заедно се приложува и Cashback World картичка, купување на вредносни ваучери и пазарење со нив, купување кај On line продавниците и начин на плаќање со е-ваучер.

Стратегиската бизнис единица Cashback Solutions им нуди можност на компаниите да си направат нивна лојална програма. Компаниите имаат право на нивните муштерии да му поделат целосно брендирано картички. Компаниите имаат можност да си изградат мрежа на купувачи и преку неа да заработуваат и од производи и услуги кои што тие не ги продаваат. Тоа можат да го направат електронски на веб страната со одбирање на еден од трите понудени пакети: Cashback Solutions Light каде активно муштериите ја бараат компанијата, Cashback Solutions Basic каде компанијата развива сопствена лојална програма и Cashback Solutions Professional каде компаниите добиваат признанија.

Стратегиската бизнис единица Lyconet маркетери е мост помеѓу потрошувачите и компаниите. Тие им ги објаснуваат предностите на win-win платформата на компаниите и потрошувачите и ги извршуваат оперативните активности на ефективен и ефикасен начин.

Преку својата Глобална стратегија за развој Лајонес им овозможува спој на компаниите и потрошувачите преку намалени средства за маркетинг и можност за активна и пасивна заштеда на трошоците.

Користена литература

- 1 Bouman, K., Strategija u praksi, Prometej, Novi Sad, 2003.
- 2 Masic, B., Strategiski menadzment, Singidunum, Beograd, 2009.
- 3 Muratović, S. Softić, Menadžment, материјали од предавања и вежби, Sarajevo, 2005.
- 4 Mullins J., John W. 2012
- 5 Солунчевски, М., Стефановска, Л., Менаџирање со факторите на стратегиската имплементација, Лимен 2015
- 6 Стефановска, Л., Солунчевски, М., Стратегиски менаџмент, БАС, Скопје-Битола, 2015.
- 7 Hanson, D. Dowling P.J., Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., Strategic Management, Competitiveness & Globalisation, Thomson Higher Education, 2008.
- 8 Yli – Renko, Janakiraman, 2008.
- 9 www.cashbackworld.com/mk
- 10 www.cashback-solutions.com/mk

ОРГАНИЗАЦИСКИ ИНОВАЦИИ ПРИ РАЗВОЈ НА ДОБРА ФАРМАЦЕВТСКА ПРАКСА

Милена Мајсторовска, МБА фарм.
ПЗУ Аптека Генџијана-Битола
milenamajstorovska@yahoo.com

УДК/UDC: 005.342:615.12(497.774/.777)

АПСТРАКТ

Новата примена на менаџментот во здравството, ќе доведе до потрага по нови извори на иновација за задоволување на човечките потреби и унапредување на здравствената заштита. Во таа насока, релевантни интернационални здравствени организации ја согледале потребата од воведување на стандардизација како организациска иновација, преку која се редефинирани условите за одржување на високо ниво на професионалност и управување со квалитетот во здравствените организации.

Во светски рамки, улогата на фармацевтите како здравствени работници, поминува низ значајна трансформација, при што се диференцира стручен профил, кој има нова засилена улога, професионална независност и насоченост кон континуиран развој на концептот на фармацевтска грижа. Концептот ја препознава имплементацијата на стандардите преку употреба на соодветни иновативни техники и процесен пристап, при што се овозможува создавање на цврсти квалитативни основи на добра практика при постапката за акредитација на аптеките.

Во развиените земји, фазите на развојот на добра фармацевтска пракса покажуваат една исклучително значајна иновација на услугата, која ја промени визијата и мисијата на здравствените организации.

Во овој труд, се разгледуваат актуелните практики кои се применуваат во аптеките како важна алка од примарната здравствена заштита. Истражувањето е спроведено во Пелагонискиот регион на Р.Македонија и ја прикажува подготвеноста на аптеките за иновирање и развој на добра фармацевтска пракса, која во иднина ќе доведе до дефинирање и имплементирање на национални стандарди и акредитација.

Клучни зборови: организациски иновации, стандарди, добра фармацевтска пракса

ORGANIZATIONAL INNOVATION IN THE DEVELOPMENT OF GOOD PHARMACY PRACTICE

MBA pharm. Milena Majstorovska
PHI Pharmacy Gencijana-Bitola
milenamajstorovska@yahoo.com

ABSTRACT

New management application in medicine will lead to search of new innovative sources for satisfying the human needs and promoting the health care. Therefore, relevant international health organizations have identified the need for introduction of standardization as organizational innovation that defines the conditions for maintaining high level of professionalism and conducting quality in health care organizations.

Globally seen, the pharmacist role as a health care professional goes through significant transformation that differentiates a professional profile that has a new, increased role, professional independence and direction towards constant development of the concept of pharmacy care. The concept identifies the implementation of the standards through usage of particular innovative techniques and process approach that enable formation of firm qualitative bases of good practice during the procedure of pharmacy accreditation.

In the developed countries, the phases of development of good pharmacy practice show an exceptionally significant innovation of service that changes the vision and mission of health care organizations.

This paper identifies the current practices that are applied in pharmacies as an important part of the primary health protection. The research is conducted in the Pelagonia region in the Republic of Macedonia and shows the pharmacy readiness for innovation and development of good pharmacy practice that, in near future, will lead to defining and implementing national standards and accreditation.

Keywords: organizational innovation, standards, good pharmacy practice.

ВОВЕД

Иновацијата е комплексна активност, која пред се вклучува спремност кон промени и развој на вештини преку постојано учење и искористливост на наученото. Во иновативните организации се негува општ амбиент на учење и усовршување. За да дојде до иновација во човечкото однесување потребно е да се развијат повеќе дисциплини како техники кои ќе можат да се спроведат во пракса (Sengi P.,2003). Тоа значи *развоен пат* кој доведува до постојано креирање на подобри методи и техники, преку кои организациите многу полесно управуваат со иновациите и создаваат нови решенија и нова употребна вредност на сите видови ресурси (кадар, опрема, финансии, знаење). Во овој контекст, Сенги ќе апострофира дека идејата станува иновација кога ќе може да се реплицира на полнозначната скала од практични вредности (Sengi P.,2003). Питер Дракер дефинира 4 иновативни стратегии кои ги користат организациите: создавање поволност, вреднување, реалноста на клиентот (општествена и економска) и изнесување на вистинската вредност на клиентот (Drucker P.,1985). Значењето на иновацијата ја потенцира Шумпетер во своето дело “Социјализам, Капитализам и Демократија”, каде го опишува процесот на квалитативни промени кои ја прават разликата меѓу организациите. Најефикасна конкуренција е онаа со нови производи, нова технологија, нови извори на снабдување, нов начин на организирање, која не ја доведува во прашање границата на профит и производство во фирмата, туку нивната суштина и самиот нивен опстанок (Schumpeter,1960).

Методи и техники за управување со иновациите опфаќаат:

1. Управување со човечки ресурси (e-learning, online recruitment, проценка на способностите)
2. Управување со иновативни проекти(предпроектно, развојно и постпроектно управување)
3. Управување со дизајнирање (CAD systems, value analysis, ISO - usability)
4. Управување со знаењето (document management, IPR Management, knowledge audits)
5. Техники за развој на креативност (brainstorming, lateral thinking, inventive problem solving)

6. Техники за унапредување на процесите (workflow management, re-engineering, TQM)
7. Управување со интерфејс (R&D Marketing, конкурентен инжинеринг)
8. Методи на развој на маркетинг интелигенција и вмрежување (customer relationship management, technology watch, groupware technologies)

РАЗВОЈ НА ДОБРА ФАРМАЦЕВТСКА ПРАКСА: СТАНДАРДИ ЗА КВАЛИТЕТ НА ЗДРАВСТВЕНИТЕ УСЛУГИ

Процесот на иновација е во значајна корелација со процесот на акредитација на здравствените организации, со што се овозможува развој на подобрени здравствени практики, подобрување на квалитетот преку PDCA* – циклус (James,1989) кој е основа на системот за квалитет и имплементирање на ISO стандарди. Во фармацевтската дејност споведување на стандардите се клучен елемент за градење на ефективна фармацевтска грижа и развој на добри фармацевтски практики.



Слика 1. Воспоставување на интегриран систем на квалитет

Здравствените услуги имаат варијабилна природа. Поради тоа, високо професионалните здравствени услуги, потребно е да се темелат на најдобрите практики кои организацијата е подготвена да ги применува. Според Светската здравствена организација, Добрата фармацевтска пракса е дефинирана како континуирана практика во аптеките која е спремна да одговори на потребите на корисниците на здравствени услуги, со цел да обезбеди грижа која е оптимална и базирана на докази. За поддршка на GPP потребно е да се воспостави национална рамка на стандарди за квалитет и релевантни водичи (www.apps.who.int). Основата за развој на концептот на GPP (Good Pharmacy practice) е воспоставен од страна на Интернационалната фармацевтска федерација (FIP - International Pharmaceutical Federation) и Светската здравствена организација (WHO - World Health Organization), кои нагласуваат дека упатствата и барањата за Добра фармацевтска пракса се наменети кон обезбедување на лидерство на националните фармацевтски асоцијации, кои заедно со државните релевантни институции ќе работат кон поставување на национални стандарди и изготвување на закони, правилници и водичи во нивните земји (FIP, 1998). Постои разлика во постигнувањето и примената на специфични стандарди во различни земји, која зависи од развојот и промените во практиката, фармацевтските и национални политики, развојот на применетата наука и технологија, реформите во образованието и сл.

*PDCA – Plan-Do-Check-Act cycle

Фази во развојот на Добрата фармацевтска пракса (www.apps.who.int):

1986 - Усвојување на ревидирана стратегија за лекови од страна на Собранието на СЗО

1992 - FIP развива стандарди за фармацевтски услуги по наслов “Добра Фармацевтска практика во јавни и болнички аптеки”, кои се презентирани на FIP конгресот во Токио, 1993

1994 – Усвојување на резолуција WHA47.12 во собранието на СЗО, за улогата на фармацевтот во поддршка на ревидираната стратегија за лекови; Стандардите според FIP се објавени од Стручната комисија за Спецификации на фармацевтски препарати при Светската здравствена организација, во Женева, 1994

1998 - Европската унија изработува прв документ со наслов – “GPP In Europe” (EUR/ICP/WHO/DAP98/8).

1999 – Издавање на заеднички ВОДИЧ од СЗО и Интернационалната фармацевтска федерација, под наслов - Good pharmacy practice (GPP) - во рамки на 35 - извештај на Стручната комисија за спецификации на фармацевтски препарати (WHO, Technical Series N°885)

2006 – Во заедничка соработка на FIP/WHO лансирано е првото издание на практичен прирачник, под наслов Развојот на фармацевтска пракса - фокус на грижата за пациентот. Со овој прирачник е поставена новата парадигма на фармацевтската пракса

2007 – FIP ги идентификува клучните прашања кои треба да бидат ажурирани во Водичот за Добра фармацевтска пракса

2011 – Усвоена е нова ажурирана верзија, заеднички Водич на FIP/WHO, под наслов “The GPP: Standards of the quality of pharmacy services”, кој е издаден на 45-от Извештај на Стручната комисија и ги опишува новите стандарди на квалитет на здравствените услуги.

Содржина на Водичот

Водичот воспоставен од страна на FIP/WHO (www.apps.who.int) ги поставува стандардите, кои се поделени во неколку домени, и опфаќаат одредена улога на фармацевтот која е јасно, концизно, недвосмислено и кратко опишана. Апострофирани се 4 улоги на фармацевтите со соодветни специфични стандарди, кои всушност претставуваат *Рамка за Управување со квалитетот* и се вклучени во Стратегиски план за развој на здравствените услуги:

1. Производство, прием, складирање, безбедност, дистрибуција, употреба, издавање и отстранување на медицинските продукти - треба да се воспостават минимум од бараните стандарди
2. *Функција А:* Подготовка на екстемпорални препарати
3. *Функција Б:* Набавка, чување и безбедност на медицинските препарати
4. *Функција Ц:* Дистрибуција на медицинските препарати и продукти
5. *Функција Д:* Администарција на лековите, вакцините и друга ампуларна терапија
6. *Функција Е:* Издавање на медицински препарати
7. *Функција Ф:* Отстранување на медицински препарати
8. Обезбедување и водење на ефикасна терапија со лекови - минимум стандарди кои треба да се обезбедат за оваа активност
9. *Функција А:* Оценување на состојбата и потребите на пациентот
10. *Функција Б:* Менаџирање на терапијата со лекови
11. *Функција Ц:* Мониторирање на напредокот и резултатите од лекувањето
12. *Функција Д:* Обезбедување на информации за лековите и други прашања поврзани за здравјето
13. Одржување и подобрување на професионалните перформанси - минимум стандарди кои треба да се обезбедат за оваа активност
14. *Функција А:* План и имплементација на стратегии за континуиран професионален развој
15. Придонес за подобрување на ефективност на здравствениот систем и јавното здравство
16. *Функција А:* Дисеминација на евалуирани информации за лековите и само-заштита
17. *Функција Б:* Вклученост во активностите и услугите за превенција

РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Научните сознанија користени за изработка на овој труд ќе најдат соодветна теоретска и практична примена во подобрување и унапредување на здравствената заштита. Преку добиените податоци и нивната обработка, се истражуваат две значајни компоненти од проблематиката на фармацевската пракса и тоа:

- Каква е моменталната состојба на аптеките;
- Дали аптеките се подготвени за иновирање и развој на добра фармацевтска пракса.

Истражувањето е реализирано во периодот на април-мај 2018 година во дел од подрачјето од Пелагонискиот регионот во Р. Македонија. Во истражувањето беа вклучени вкупно 74 испитаници, од кои 18 раководители/ менаџери и 56 вработени. Анкетираните испитаниците беа избрани по случаен избор, а според истиот опфатени се испитаници од аптеки. Од истражувачките инструменти, а се со цел обезбедување на потребни информации и податоци користен е анкетен прашалник, каде преку дадените искази, ставови и тврдења добиени се релевантни показатели. Анкетниот лист беше изработен од два пакети на атрибутивни анкетни прашања, првиот или општ дел и вториот стручен дел. Обработката на добиените податоци од анкетните прашалници извршена е со примена на статистичкиот софтверски пакет SPSS, а од методите и техниките користен е χ^2 – тест, преку кој се утврдени разликите помеѓу очекуваните и опсервираните фреквенции на искази.

Според анализата на анкетните прашања од општиот дел (табела бр. 1 и табела бр. 2), каде со хи-квадрат тест е извршено утврдување на квалитетот на распределба на атрибутивните искази на испитаниците, констатирано е дека постојат статистички значајни (сигнификантни) разлики помеѓу очекуваните и емпириските (опсервираните) фреквенции на искази во сите шест индикатори.

Анализите упатуваат на поделеност во ставовите околу *делумно* и *да* за следење на деловни трендови и нови практики во здравството. Забележан е сличен став со најголем процент во поголемиот број на организации за *делумно* обезбедување на доволно време и адекватни услови за иновации и развој на фармацевтски практики, како и спремност за активно спроведување на промени. По прашањето за посветеноста кон стекнување со нови знаења, вештини и способности, најголемиот број на организации имаат *поддршка* на знаењето, но евидентно е и тоа дека кај значителен процент на организации таквата посветеност е *делумна*.

За клучен фактор во процесот на иновации поголемиот број на испитаници го сметаат вложувањето во *континуирана едукација и усовршување, и вложување во нови идеи, вештини и адекватни способности*. Ставот за тоа на што се заснова (темели) конкурентската предност кај поголем број на испитаници е *квалитетот на кадарот и квалитетот на услугата/ производот*.

Според анализата на анкетните прашања од стручниот дел (табела бр. 3), каде со хи-квадрат тест е извршено утврдување на квалитетот на распределба на атрибутивните искази на испитаниците, констатирано е дека постојат статистички значајни (сигнификантни) разлики помеѓу очекуваните и емпириските (опсервираните) фреквенции на искази во сите четиринаесет индикатори.

Од добиените анализи може да се забележи дека многу висок процент од аптеките имаат услови за правилно чување на лекови, се спроведува навремена и прописна набавка и дистрибуција на лекови, а кај фармацевтите се спроведува континуирана едукација. Најголем број на фармацевти знаат да ја оценат состојбата и потребите на пациентите и се сигурни дека пациентот кој ја подига терапијата ги разбира пишаните и усни совети. За тоа дека аптеката доследно подготвува екстемпорални препарати и дека истата е екипирана и располага со обучен персонал иако најголем број на испитаници ги поддржуваат ваквите ставови, значителен број на испитаници се на мислење дека аптеките само *делумно* ги задоволуваат ваквите потреби. Испитаниците *делумно* се согласуваат дека фармацевтите во континуитет водат досие за пациентите, *делумно* се следи напредокот и резултатот од лекувањето и *делумно* се обезбедуваат евалуирани информации за лековите. Многу висок процент од испитаниците се со став дека аптеката не спроведува програми за имунизација и не обезбедува покриеност и безбедност на вакцините, додека најголемиот број од испитаници или околу 62% се со став дека во аптеките не се обезбедени просторни услови за доверливо советување на пациентот. Околу 60% испитаници се со став дека фармацевтите не се вклучени во активности и услуги на

превенција. Исто така постои поделеност во ставовите околу делумно спроведување и неспроведување план за сеопфатна континуирана фармацевтска грижа од страна на аптеките.

Прв (општ) дел:

Табела бр. 1

VAR	Chi-Square	df	Asymp. Sig.	%		
				da	delumno	ne
VAR00001 - Вашата организација ги следи деловните трендови и новите практики во здравството	21.270	2	.000	45%	47%	8%
VAR00002 - Вашата организација обезбедува доволно време и адекватни услови (финансии, простор, обуки) за иновација и развој на фармацевтски практики	10.730	2	.005	34%	49%	17%
VAR00003 - Вашата организација посветува внимание кон стекнување ново знаење, вештини и способности на вработените	26.378	2	.000	57%	35%	8%
VAR00005 - Вашата организација е спремна за активно спроведување на промени	10.486	2	.000	38%	46%	16%

*Ставови и искази на испитаниците за VAR00001; VAR00002; VAR00003 и VAR00005: А- да, Б- делумно и В- не.

Табела бр. 2

VAR	Chi-Square	df	Asymp. Sig.	%			
				А	Б	В	Г
VAR00004 - Клучен фактор во процесот на иновација во Вашата организација е	16.595	3	.001	37%	18%	36%	9%
VAR00006 - На што се темели Вашата конкурентна предност	13.027	3	.005	32%	38%	18%	12%

18. * Ставови и искази на испитаниците за VAR00004: А. Вложување во континуирана едукација и усовршување; Б. Вложување во информациско - технолошки ресурси; В. Вложување во нови идеи, вештини и адекватни способности; Г. Вложување во програми за унапредување на процесот (континуирано подобрување на квалитетот и работниот тек).

19. *Ставови и искази на испитаниците за VAR00006: А.Квалитет на услугата/производот (достапност, навременост, безбедност); Б.Квалитет на кадарот (љубезност, стручност, креативност); В.Технологијата која ја користиме (опрема, информациски систем); Г. Цената на услугите.

20.

Втор (стручен) дел:

21. Табела бр. 3

VAR	Chi-Square	df	Asymp. Sig.	%		
				da	delumno	ne
VAR00001 - Аптеката доследно подготвува екстемпорални препарати	29.946	2	.000	57%	38%	5%

VAR00002 - Аптеката обезбедува услови за правилно чување на лекови	58.863	1	.000	95%	5%	0%
VAR00003 - Аптеката спроведува навремена и прописна набавка и дистрибуција на лекови	51.946	1	.000	93%	7%	0%
VAR00004 - Аптеката е екипирана и располага со обучен персонал	18.919	2	.000	51%	38%	11%
VAR00005 - Аптеката обезбедува просторни услови за доверливо советување на пациентот	37.486	2	.000	4%	34%	62%
VAR00006 - Аптеката спроведува план за сеопфатна континуирана фармацевтска грижа	15.919	2	.000	12%	39%	49%
VAR00007 - Аптеката спроведува програми за имунизација и обезбедува покриеност и безбедност на вакцините	58.865	1	.000	0%	5%	95%
VAR00008 - Фармацевтите континуирано водат и ажурираат медицинска евиденција/досие за пациент	39.108	2	.000	15%	67%	18%
VAR00009 - Фармацевтот ја оценува состојбата и потребите на пациентот	56.297	2	.000	73%	23%	4%
VAR00010 - Фармацевтот го следи напредокот и резултатот од лекувањето	39.757	2	.000	20%	68%	12%
VAR00011 - Фармацевтот обезбедува сигурност дека пациентот ја подигнал терапијата и ги разбрал пишаните и усни совети	46.730	2	.000	69%	26%	5%
VAR00012 - Фармацевтите обавуваат и евидентираат континуирана едукација	48.649	1	.000	91%	9%	0%
VAR00013 - Фармацевтите обезбедуваат евалуирани информации за лековите	23.054	2	.000	23%	59%	18%
VAR00014 - Фармацевтите се вклучени во активности и услуги на превенција	32.541	2	.000	5%	35%	60%

*Ставови и искази на испитаниците за VAR00001 до VAR00014: А- да, Б- делумно и В- не.

ЗАКЛУЧОК

Значењето на ова истражување може да се согледа преку дадените неколку теоретски и практични аспекти. Досегашните сознанија и истражувања точно ја нагласуваат значајноста на воведувањето на организациските иновации, кои помагаат и влијаат врз создавањето на услови за развој на современите случувања и побарувања во современите фармацевтски организации. Додека самото практично значење може да се согледа во непосредната примена на податоците до кои се дојде во текот на извршеното истражување. Резултатите можеме да ги користиме како основа од која ќе ги издвоиме заклучоците во дадените искази, ставови и тврдења. Едни од позначајните карактеристики или заклучоци кои можеме да ги издвоиме за аптеките и вработените стручни лица, а се базираат врз основа на добиените индикатори се:

1. Недоволно следење на деловните трендови и новите практики во здравството;
2. Недоволните адекватни услови за развој на организациите налагаат поголема посветеност, доволно време и дополнителни вложувања кои ќе овозможат внесување на новитети и иновации, а со тоа и брз развој на фармацевтските практики;
3. Во дел од организациите евидентен е менаџментот на знење, пренесување и стекнување со нови знаења, искуства, вештини и способности на вработените, за што неопходен е континуитет и поголема посветеност;

4. Покрај континуираната едукација и усовршување и вложувањата во нови идеи поголемо внимание потребно е да им се посвети и на останатите фактори (*Вложување во информациско - технолошки ресурси; Вложување во процесите за унапредување на квалитетот и сл.*);
5. Покрај кадарот и квалитетот на услуги неопходно е во предвид да се имаат и останатите компоненти кои влијаат во создавањето на конкурентноста (*технологија, информациските системи, подобрување на работниот тек и сл.*).
6. Во аптеките постојат добри услови за правилно чување на лекови, за спроведување на навремена и прописна набавка и дистрибуција на лекови, меѓутоа не се имплементираат програми за имунизација и не се обезбедува покриеност и безбедност со вакцини;
7. Екипираноста во дел од аптеките е недоволна, а делумна е доследноста во подготовка на екстемпорални препарати;
8. Во поголемиот дел од аптеките не се обезбедени просторни услови за доверливо советување и не се спроведува план за сеопфатна континуирана фармацевтска грижа;
9. Од страна на фармацевтите се обавува и евидентира континуирана едукација, се оценува состојбата и потребите на пациентите и се обезбедува сигурност дека пациентот ги разбира пишаните и усни совети;
10. Фармацевтите во најголем број не се вклучени во активности за превенции, дел од нив повремено водат и ажурираат медицински досиеа на пациенти, а повремено или кај мал дел од пациентите се следи напредокот и резултатите од лекувањето.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Дракер Ф. Петер, (2009) Иновацијата и претприемништвото, Просветно дело, Скопје, стр.262
2. James, Brent C., (1989) Quality management for health care delivery – Quality Measurement and Management Project, Chicago: The Hospital Research and Educational Trust, p: 26-32
3. Sengi M.Piter, (2003) Peta disciplina: umeče I praksa organizacije koja uči, prevod Slobodan Dimič, Novi Sad: Adižes MC, p: 10,15
4. Shumpeter Jozef, (1960) Kapitalizam, socijalizam I demokratija, prevod: Vera Ilić, Kultura, Beograd, p: 130
5. Good pharmacy Practice in developing countries. Recommendations for Step-Wise Implementation: FIP, 1998
6. Good pharmacy practice in the Newly Independent States. Guide for Development and Implementation of Standards. Provisor, 2002, p: 17,18,21
7. Joint FIP/WHO Guidelines on Good Pharmacy Practice: Standards for Quality of Pharmacy services from the WHO Technical report Series N 961
8. The patient in Focus: A Strategy for Pharmaceutical Sector Reform in Newly Independent States// EUR/ICP/QCPR062202 WHO/DAP/98/8, 1998, p: 38
9. <http://apps.who.int/medicinedocs/documents/S18676en/S18676en.pdf>
10. <http://apps.who.int/medicinedocs/documents/S21088en/medicinedocs/S21088en.pdf>

THE EFFECTS OF SOCIAL NETWORK USAGE OF MANAGERS AND EMPLOYEES IN TERMS OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Prof. Şermin Şenturan, Ph.D.
Bülent Ecevit University, Zonguldak, Turkey
senturansermin@gmail.com

УДК/UDC: 005.591.4:004.738.5]:005.95-057.16/.17

ABSTRACT

In the research literature of management, there are lots of studies about organizational change. However, there is limited number of studies about the the impact of social media on the organizational change. In this study, the aim is to find the relations between the organizational change and the use of social network of managers and employees at work time or at leisure time. Data were collected by a questionnaire covering 51 questions which has been applied to 266 managers and employees in total. Questions in the questionnaire was organized in order to determine the frequency of use of the social network, the social network commonly preferred, the purposes of using social network and the interrelations between using social network and organizational change.

In conclusion; social media, were found to have positive effects on organizational change in human resource management performed to managers and employees. Thus, social media interaction and sharing is a mechanism that keeps the organization alive; change will provide the organization in high performance and in efficient human resources management system.

Keywords : organizational change, social network, social media, manager, employee

1. Organizational Change

Change is a difference in quality and quantity at the end of the transition. Organizational change is defined as any change that may occur in relations with the whole sub-system and dimensions of the organization, by adapting to the new thought and behavior systems by increasing the necessary information and equipment and by changing the necessary information and hardware (Aydemir, 2003, 67).

Finding a positive or negative development from the point brings change. Preserving the situation in the classical organizations, risk avoidance, protection from uncertainty, ie, there is a static structure against any negativity. In contemporary organizations, the change in terms of individuals and organizations plays an important role in avoiding uncertainty (Şimşek et al., 2011, 416).

There are many internal and external factors causing change in the organization. Change techniques should be examined in an integrated manner, the reasons for resistance to change should be determined and the change process should be managed in the most beneficial way and organizational change should be ensured (Şimşek et al. 2011, 415). Good management of organizational change brings success.

Development and change are inevitable. As a result of internal and external reasons, organizations enter the process of change. This change process continuously with a rising momentum is vital for the sustainability and continuity of the organization. Today, it is important

how the change is managed. The aim of the change is; maintaining the dynamic structure of the organization, increase efficiency and effectivity (Şenturan 2014, 67-68). Nowadays, when organizations that try to maintain a stationary structure cannot be permanent, problems arise when change methods and processes are not integrated into the organization (Şimşek et al. 2011, 416).

1.1. Factors Causing Organizational Change

1.1.1.External Factors

External environmental factors that the business cannot control can be a danger to the enterprise but also bring new opportunities and innovations. The organizations that can correctly identify and analyze these external factors can positively manage the external environmental factors that can be viewed as negative. These external factors that need to be managed are natural environment, social, economic, legal and technological factors (Serinkan & Arat 2013, 14).

1.1.2. Internal Factors

Changes caused by internal requirements. These internal factors are growth, mergers, poor performance and decline, the impact of peak management and the desire to change by employees (Şimşek et al. 2011, 419).

Table 1 : External and internal factors

External factors	Internal factors
Natural environment factors	Growth
Social factors	Merger
Economic factors	Poor performance and decline
Legal and political factors	The impact of peak management
Technological factors	The desire to change by employees

Source: Serinkan et al., 2013

1.2. Types of Organizational Change

There are different types of change for organizations in different situations. In addition to the changes that may occur in the internal components of the organization, there may be macro changes (Şimşek et al. 2011, 420).

- Planned change / unplanned change
- Macro change / micro change
- Time-shifted change / sudden change

- Proactive change / reactive change
- Extensive change / narrow scope change
- Active change / passive change
- Improvement in step-by-step change / radical change

Many organizational change models have been developed from the past to the present. Kurt Lewin is one of the first to examine the process of organizational change. Lewin's work on change has been the basis for organizational development (Ankona et al. 2005 8-11). The following table shows the several organizational change models .

Table 2 : Organizational Shange Models

Lewin (1947)	Dissolution	Change	Freezing
Berkhard ve Haris (1977)	Current status	Transition status	Future situation
Tichy ve Devana (1986)	Action one Arouse	Action two Excitation	Action three Reinforcing
Aldrich (1979-1999)	Conversion	Choose	Keeping in mind
Senge ve arkadaşları (1999)	Starting	Conservation	Reorganization and thinking

Source: Ankona, et al. 2005

2. Organizational Change Methods

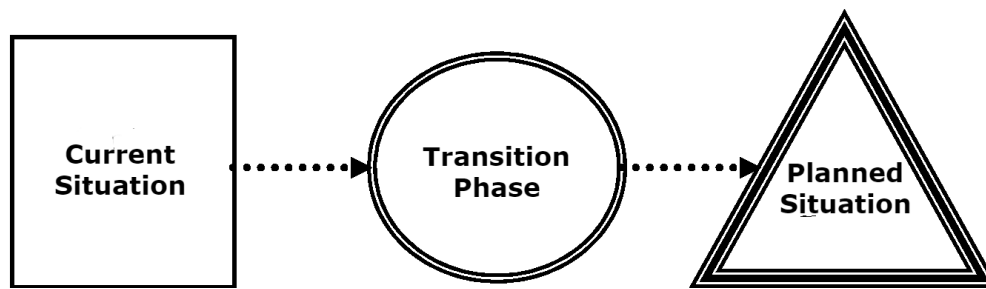
2.1. Traditional Exchange Method

As a general thought, it has turned to the aims of supporting the scientific advisory policies, supporting the power of science and the scientific theory with the aim of disseminating scientific principles (Yamen 2010, 51). In the early days of the implementation of change, traditional change models have been applied to the change of the effects of applied behavioral sciences on society.

2.2. Planned Change Method

It is a desire to convert a person, group or organization from the current situation to another situation with planned and purposeful effort. It is an effort to make the organization more superior than the level of effectiveness (Dinçer, 1992, 33). Making changes is not creating chaos and either uncertainty. The manager and a good leader can make planned changes and make appropriate term plans to achieve the strategic changes and achieve continuous and regular results (Eren 1997, 395). The time of planned change, the points of resistance to change, the cost of change should be evaluated very well. All of these can be accomplished in a balanced manner and the transition to a new process can be completed successfully.

Figure 1 :Organizational Change Process



Source : Saylı and Tüfekçi, 2008

In the process of organizational change, the goals and strategies of the organization are structural, technological and the most important source is intervened and the change is achieved. Therefore, it is important to first analyze the system and prepare it for change (Saylı and Tüfekçi 2008, 96).

3. Social Media Concept

Social media applications are the environments in which the content is determined by individuals and the continuous interaction continues. It is a form of communication where sharing, interaction and discussion are essential without time and space limitations. An application or website must have the following features to meet this definition (Erkul 2009, 97)

- Users independent from the Publisher,
- User-sourced content
- Interaction between users
- Time and space limitation

3.1. Usage Areas of Social Media

Developing technology has brought many advantages especially for institutions and individuals. The institutions, which cannot express themselves easily to the target audience through technological development, have gained the freedom to have access to social media and the freedom to communicate their wishes, demands and suggestions. The tools used in the new online era accelerated the interaction within and outside the organization and gave new ideas to the companies to introduce their products and services, to introduce themselves and to communicate with their target audiences. Although these tools used in online networks may have different communication channels such as wikis, podcasts and forums, the most frequently used by institutions are blog, microblogging, social networks, e-bulletin, content communities and corporate internet pages(Sönmez 2014, <http://acikarsiv.atilim.edu.tr/browse>).

3.1.1. Social Networks

Social networks can also be defined as online communities of people whose interests or activities are shared. Social networks, which emerged in the late 1990s, continued to maintain the existing relationships of individuals with the real people in their environment, and then expanded the social environment and social network. Today, it prefers to actively use corporate communication, marketing and promotion for most institutions. They have been able to realize many activities and activities through social networks. In terms of institutions, the virtual communities created by social networks actually constitute a marketplace, in which case social networks are communicating, preparing the necessary environment for product presentations and managing the corporate activities of the company is an advantageous tool in terms of communication among employees (Sönmez 2014, 2).

3.1.2. Blogs

In the past, while keeping a diary of people holding the diary, it is now possible to easily share their written and visual productions that do not require any technical knowledge or hardware in their personal blogs. Blogs are divided into four according to their content, as personal blogs, thematic blogs, blogs sponsored by publishers and corporate blogs (Alikılıç ve Onat 2007, 906)..

Although blogs are described as personal media, most institutions or organizations now communicate with their target audience through their corporate blogs. In corporate blogs, company employees usually announce their products, services or current news to their followers. Creating a blog page does not have any cost, but its advantages are quite high. Blogs are an important channel for oral communication. If corporate blogs are used correctly, the advantage can be achieved. Blogs enable the target audience to receive direct feedback. Two companies that offer products and services in the field of technology such as Dell and Lenovo are shown as good examples from companies using corporate blogs (Sönmez 2014, 2).

3.1.3. E-Newsletter

There have been recent e-newsletters in the form of direct mailings via the Internet. These e-bulletins can be prepared for specific periods on a monthly or weekly basis. These newsletters, prepared to inform people about new product promotions and promotions made within the enterprise, are sent to different predetermined target audiences.

E-newsletter is a presentation and communication method, made on the internet. With the widespread use of the internet, it has been used in many countries as a marketing tool in e-bulletins. This media service is the preferred system because it is produced and distributed independently of the number of pages and the number of prints, because of its impact on the target audience and its economic nature. The e-bulletin is directed to the target audience directly. Therefore, corporate companies, banks, prefer to use this system. This application allows easy communication with customers, employees and the entire sector. Different advertising materials such as electronic brochures, e-bulletins or e-cards can be sent to the desired audience without time, space and distance problems. For example, sending a brochure by post to abroad will take a long time, and the cost of delivery will be high. By using the technological advances, companies prefer to make electronic submissions (<http://www.iskur.us/genel/e-bulten-hazirlama.html>).

3.1.4. Corporate Web Pages

Corporate web pages are the areas that allow the organization to express organizational structure, vision, mission and organizational culture itself. The institutions can provide information about their products or services on the corporate web pages they prepare in different languages and contents, make sales, provide customer satisfaction and produce solutions to suggestions, wishes and complaints. Visitors can easily access information such as information on the organization, social responsibility projects, news, products and vacancies within the organization (HR). He also directs visitors from corporate web pages to his accounts on social networks like Facebook and Twitter (Sönmez 2014, 2)..

3.2. Features of Social Media

Key features of social media include (Ying 2012, 24-25):

- It is a chain of internet applications where sharing and discussion are essential without time and space limitations.
- Individuals publish their own content in a very easy way on the internet and mobile environment.
- Individuals follow the content and comments of other users.
- The individual is both followed and followed in social media applications.
- The basis is based on a friendly chat logic, not on a defined communication.
- When the contents are examined in detail, it is seen that they are informal and can be a gossip chain among users over time.

3.3. Advantages and Disadvantages of Social Media

Some of the advantages of social media for organizations are:

- **Increasing brand awareness:** One of the most important reasons of social network marketing is to increase the number and use of the brand. Positive results are obtained as social networks are used correctly.
- **Access to large audiences:** It is possible to reach large audiences through online social networking. The shares shared by the organization can be created by sharing the recommendations of their followers.
- **Low cost:** As much as possible, corporate information can be shared via social media without any cost

Social media offers some disadvantages and threats as well as advantages. Social media can cause problems, as there is no restriction on content preparation and page creation, and institutions cannot always follow true or false information about their rights. Even if these problems are not managed well, they may turn into a crisis for firms.

3.4. Social Media for Businesses

Today, many companies are acquainted with the news and announcements about themselves. There are a number of reasons why blogs are used by corporations as well as corporate websites. It can be installed faster and easier than blogs, and does not require technical knowledge. It can be changed in a short time. There is no need for additional technology to update the blog. There are no aesthetic concerns like blogs (web) sites, the purpose is communication only. For this reason, easy-to-access, easy-to-change programs and easy-to-use programs are used. Since the feedback takes place in a short time, the evaluations and changes will be quick. Blogs are more interactive than web sites. Readers can publish their comments at any time. blogs they share with readers in a language increasingly important in the business World. Corporate blogs are not just environments where products and companies are introduced. It contributes to the interaction of managers and employees within and outside the organization. Corporate blogs are basically open environments where they can communicate symmetrically with their target audience. For this reason, different content is created for all target groups and returns are obtained from different perspectives through corporate blogs (Alikılıç and Onat 2007, 908).

3.5. Effects of Social Media Usage on Organization

Social media has a significant impact on the organization. Nowadays, it is inevitable to have positive and negative effects since the communication method of managers and employees is through social media. Since the turnaround time of the interaction is short, negative indicators can be transformed to positive. There are many contributions that blogs bring to businesses. Blogs improve goodwill between business and audience. Blogs are an assisting power in the process of market share research. It is an important research resource for businesses and competitors. Corporate blogs create a competitive advantage. Businesses can increase their sales by reaching more customers by using corporate blogs effectively. When used correctly and competently, the positive effects of the organization are quite high. It attracts new business environments and facilities. By helping enterprises strengthen their brands, they contribute to manage the crisis. Through corporate blogs, businesses establish a sincere, effective and accurate communication between the enterprise and their target audience (Alikılıç and Onat 2007, 910).

With different blog areas, the organization can catch different perspectives. These are;

- Product blogs; Bir blogs prepared for marketing communication, such as promoting a certain product, getting feedback from interested parties, supporting advertising campaigns.
- Project blogs; blogs that share all processes from the beginning to the final stage of a given project. Describing the daily works of his / her blog while doing promotional or album works.
- Brand support blogs; blogs prepared to support the communication activities of a particular brand and to get the opinions of readers.
- Industry blogs; is a blog that focuses on an industry branch. For example, blocks of construction chemicals.
- Media blogs; newspapers, magazines, tv blocks

One of the most important features of corporate blogs is that it is a highly effective tool that enhances and enhances the communication of organizations with their customers. Through blogs, the organization is transparent to both its employees, stakeholders and other groups that make up its target audience, and it is a hot alternative developed against the cold and non-interactive websites that organizations establish only for publicity purposes. Corporate blogs that are at the top of the list because they are constantly monitored and updated in search engines for the organization,

managers and employees also contribute positively by providing measurable values (Alikılıç and Onat 2007, 923).

3.6. Effects of Social Media Usage on Human Resources Managers

Institutions should be in a situation closely related to social media. Nowadays, administrators can interact with social media.

CEO and executive blogs: The blogs where top executives of organizations tell their personal interests and success stories in a sincere way. When we look at our blogger examples, ey blogger bir is the senior manager and businessman who owns the blog.

Off-site blogs: Corporate communications, employees of the organization, important projects, blogs about customers' product or service experiences. For example, Southwest Airlines may be showing the block of Turkish Airlines. However, it is not an effective corporate blog because it is designed in a guestbook format (Alikılıç and Onat 2007, 909).

3.7. Effects of Social Media Use on Employees

Social media is an individual and corporate life. The most used in-house blogs among managers and employees are the blogs of the company employees. One of the reasons why organizations open blogs is to spend time in outlook box and spend time and effort in finding out old files, reports, create boring working environments with official correspondence, through blogs, correspondence in more intimate settings The creation of intimate environments within the organization, such as the common interest areas within the organization, will create organizational commitment and motivation for employees (Alikılıç and Onat 2007, 917).

4. Conclusions and Recommendations

Significant results were found among the categories of variable effect of social media on the research scale. The average of those who stated that social media had a positive effect on the institution was found to be higher. Individuals think that the impact of social media on the organization is positive. According to this result, social media has a positive effect on human resources. Individuals who say that the social network has a positive impact on the organization use more social media and more social media membership. At this point, it can be said that the opinions and behaviors of the participants are compatible. As a result of the research, the positive effects of social media on human resources were found. Human resources employees have a positive impact on the use of social media in and out of the company. Although the research scale among managers and employees did not give any significant results, the high average of the managers showed that they were more affected by social media than the employees. Gaps and flexibility in working hours and flexibility can be considered as a factor.

In the age of information and communication, the creation of an environment where talented managers and employees can work in harmony with these modern techniques according to the objectives of the organization is a necessity to be on the winning side in the future of the organization and competition. Combined with the talented human resources that use the information correctly, the strategic goals of the enterprise will bring a sustainable competitive

advantage in our globalizing world. Human resource managers, by bringing their leadership skills to the forefront, as a transformational and interactive leader manager, using social media effectively in terms of organizational change and involving interaction, motivation and organizational commitment with their employees, will be able to achieve success and development in organizational change as the leader manager. In line with a modern vision of vision and mission through a traditional management model, organizations that have transformational and interactional leaders with leading managerial skills can adapt to developments in informatics and succeed in organizational change in positive interaction with their employees.

References

1. **Alikılıç, Ö., Onat F.**(2007)“Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Bloglar”, Journal of Yaşar University 8(2), 899-927
2. **Ankona, D.G. et al.**(2005)Managing For The Future: Organization Behavior And Processes (3. edition), Thomson South Western, New York
3. **Aydemir, S.R.** (2003)“Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram Örgütsel Değişim”, Mevzuat Dergisi, 6(67), 34-46
4. **Diñer, Ö.** (1992) Örgüt Geliştirme Teori Uygulama Ve Teknikleri, Timaş Basım Ticaret Ve Sanayi A.Ş., İstanbul
5. **Eren, E.**(1997) İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Der Yayınevi, İstanbul,
6. **Erkul, E.R.**(2009) “Sosyal Medya Araçlarının (Web 2.0) Kamu Hizmetleri ve Uygulamalarında Kullanılabilirliği”, Türkiye Bilişim Derneği, (116), 96-101
7. **Saylı, H., Tüfekçi A.** (2008)“Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (30), 193-210
8. **Serinkan, C. and Arat, G.** (2013) İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik, Beta Basım A.Ş. (1. edition), İstanbul
9. **Sönmez E.**(2014)“Stratejik İletişimde Sosyal Medyanın Kullanım Alanları”, Cumhuriyet Gazetesi Bilim Ve Teknoloji Eki, (<http://acikarsiv.Atilim.Edu.Tr/Browse>)
10. **Şenturan Ş.** (2014) Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış, Beta Basım A.Ş. İstanbul
11. **Şimşek. Ş., Akgemci T, Çelik A.**(2011) Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (7. edition) Gazi Kitabevi, Ankara
12. **Yamen, M.** (2010) Örgütsel Değişim Ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
13. **Ying, M.** (2012) Sosyal Medya Platformları Üzerinden Pazarlama Ve Bu Mecrayı Etkin Kullanan Sektörler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
14. <http://www.dijitalajanslar.com/sosyal-medya-tarihcesi>
15. <http://www.iskur.us/genel/e-bulten-hazirlama.html>
16. <http://www.letsblue.com/sosyal-medya-tarihi.html>

КОНТРОЛАТА НА МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИТЕ КАКО НЕОПХОДНОСТ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ИСТИТЕ

Доц. д-р Силвана Пашовска
Универзитет "Св.Климент Охридски"-Битола
Научен институт за тутун –Прилеп
s_pasovska@yahoo.com

Проф. д-р Трајко Мицески
Универзитет Гоце Делчев-Штип
Економски факултет-Штип
trajko.miceski@ugd.edu.mk

УДК/UDC: 658.8:005.6

АПСТРАКТ

Контролата на маркетинг активностите е систематско и критичко преиспитување на планските одлуки и ефикасноста на функционирање на компаниите. Со контролата не се прави само констатирање на пројавените проблеми или девијации од планираните активности, туку таа ги утврдува и вистинските причини за проблемите и девијациите. Врз основа на анализата, треба да произлезат предлозите за корективна акција. За контролата да биде ефикасна, неопходно е постоењето на прецизните стандарди чија примена посебно се разработува во овој труд преку емпириско истражување. Преку акцентирањето на потребата и важноста на контролата на маркетинг активностите, ги опфаќаме и елементите кои треба да ги содржи процесот на ефикасна маркетинг контрола, а тоа се следниве: Воспоставување на стандарди и методи за мерење на перформансите. Всушност, целите се квантитативни и временски одредени, што значи со тоа конкретно се подложни на споредување; Мерење на перформансите и стандардите, што претставува релативен процес со кој што се мери извршувањето на планираните идентификувани активности; Споредување на перформансите и стандардите, кои што се извршуваат преку споредба за тоа дали се добиени или остварени резултатите идентични на целта, т.е. на претходно идентификувани стандарди; Вреднување на перформансите и вршење на потребна корекција врз забележаните аномалии во извршувањето на активностите, односно користење на соодветни мерки, па доколку остварените резултати не ги задоволуваат стандардите, се превземаат корективни активности. Во поново време со право се истакнува дека контролата е упатена кон согледување на поврзаноста помеѓу формулирањето на маркетинг стратегијата и остварувањата на стратешките перформанси на компанијата. Супериорни резултати се остваруваат само ако стратегијата е успешно имплементирана и правилно применета. На тој начин стратегијата се претвора во успешна акција, а контролата има улога да ги следи перформансите, за да се констатира дали компанијата ја задржува стратешката иницијатива и ја зајакнува својата стратешка позиција на пазарот.

Клучни зборови: маркетинг тикс, контрола, потрошувачи, трошоци, добивка

MARKETING ACTIVITY CONTROL LOCATION AS NECESSITY FOR IMPROVING THE SAMES

Silvana Pasovska, Ph.D.
*Un.St.Kliment Ohridski Bitola,
Scientific tobacco institute,Prilep Republic of Macedonia
s_pasovska@yahoo.com*

Trajko Miceski, Ph.D.
*Un.Goce Delcev Stip Republic of Macedonia
trajko.miceski@ugd.edu.mk*

ABSTRACT

The control of marketing activities is a systematic and critical review of the planning decisions and the efficiency of the functioning of the companies. With the control, it is not just about establishing the problems or deviations from the planned activities, but also determining the real reasons for the problems and deviations. Based on the analysis, proposals for corrective action should arise. For control to be effective, it is necessary to have the precise standards whose application is specifically elaborated in this paper through empirical research. By emphasizing the need and importance of controlling marketing activities, we include the elements that should include the process of efficient marketing control, which are the following:

- Establish standards and methods for measuring performance. In fact, the goals are quantitative and time-specific, which means they are specifically susceptible to comparison;
- Measurement of performance and standards, which is a relative process that measures the execution of the planned identified activities;
- Regulation of performances and standards, which are performed by comparison, whether the results identical to the target are achieved or achieved, i.e. the previously identified standards;
- Evaluation of the performances and performing the necessary correction of the observed anomalies in the performance of the activities, ie the use of appropriate measures, and if the achieved results do not meet the standards, corrective activities are undertaken.

Recently, it is rightly pointed out that the control is directed towards perceiving the connection between the formulation of the marketing strategy and the achievements of the strategic performance of the company. Superior results are achieved only if the strategy is successfully implemented and properly applied. In this way, the strategy turns into a successful action, and control plays a role to monitor performance, to ascertain whether the company retains the strategic initiative and strengthens its strategic position on the market.

Keywords: *marketing mix, control, consumers, costs, profit*

ВОВЕД

Со контролата не се прави само констатирање на пројавените проблеми или девијации од планираните активности, туку таа ги утврдува и вистинските причини за проблемите и девијациите. Врз основа на анализата, треба да произлезат предлозите за корективна акција. За контролата да биде ефикасна, потребно и неопходно постоењето на прецизните стандарди.

Целта на контролата е да се проверат и споредат остварените резултати, дали се во согласност со дефинираните активности на маркетингот (односно дали се во согласност со стратегиите и целите на маркетингот), преку обезбедување и давање на информации.

Информациите од контролата треба да овозможуваат прегледност не само во појавите, туку и во причините за резултатите во маркетинг активностите.

Процесот на контролата мора да се набљудува и од аспект на меѓусебно поврзаните маркетинг активности со кои што треба да се управува, за да се оствари позитивна стратегија.

Во тој поглед, може да се дефинира дека маркетинг контролата е систем на постапки, методи и техники кои што маркетинг менаџментот ги користи за да утврди и обезбеди усогласеност на маркетинг активностите со дефинираните цели, стратегијата и плановите.

Значи, контролата не е само активност за забележување и идентификување на девијациите, како и корективна акција која што периодично се превзема кога ќе се утврди неусогласеност помеѓу планираното и оствареното, туку, пред сè, е процес на континуираното следење и усогласување на активностите, со цел за ефикасно и ефективно работење на препријатието.

За контролата да биде ефикасна, потребно и неопходно постоењето на прецизните стандарди.

Контролата е процес преку кој што се утврдува начинот на кој се остваруваат целите. Неисполнувањето на целите може да биде последица врз основа на⁶⁸:

- несоодветното однесување на работниците или менаџерите, некомпетентноста во работењето или раководењето, расипништвото, уништувањето, занемарувањето и непочитувањето на правилата и процедурите и сл.;

- неисполнувањето на поставените планови, т.е. норми или стандарди и

- нереалноста или неостварливоста на плановите.

Со тоа, превземањето на корективни акции е можно во три насоки: идентификација на изворите и отстранување на причините за отстапување (било во сегментот на водење, мотивација или во сегментот на управување со ресурсите) или со корекција на плановите, стратегијата или поставените цели.

Видови на контрола во маркетинг активностите и нивни карактеристики

Во зависност на што, како и кога се прави контролата, можат да се разликуваат повеќе видови контрола. Според маркетинг истражувачот Kotler, се разликуваат следниве видови на маркетинг контроли и тоа⁶⁹: контрола на годишниот план, контрола на рентабилитетот, контролата на ефикасноста и стратешката контрола.

Тип на контрола	Примарно	Цел на контролата	Пристапи
1. Контрола на годишен план	Топ менаџмент Среден менаџмент	Да се утврди дали се остварени планираните резултати	Анализа на продажбата Анализа на пазарното учество Финансиска анализа Анализа на ставовите
2. Контрола на рентабилност	Контролори на маркетингот	Да се утврди каде претпријатието ги создава и каде ги губи парите	Рентабилност по: производи територии сегменти потрошувачи каналите на продажба големината на нарачки
3. Контрола на ефикасност	Линиски и штабни менаџери Контролори на маркетингот	Да ја проценуваат и да ја подобруваат ефикасноста на вложувањата и влијанијата на издатоците во маркетингот	Ефикасност на: Продавачите Производствената пропаганда Унапредување на продажбата Дистрибуцијата
4. Стратешка контрола	Топ менаџмент	Да се утврди дали претпријатието настојува да ја користи најповолната можност за констатација на	Секористат инструменти за мерење на ефикасноста на маркетингот: ревизијана маркетингот

⁶⁸Мицеси, Т., Стратегиски маркетинг, 2013, УГД-Економски факултет Штип, стр.

⁶⁹Kotler P. (2003), Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, N.J p.684.

	Ревизори на маркетингот	пазарот, производите и каналите на продажба	согледување на маркетинг квалитетот согледувањена етиката и општествената одговорност
--	-------------------------	---	--

Контролата на годишниот план е онаа контрола која што ја извршува менаџментот на претпријатието и поединечните организациски единици, со цел да се утврди дали планските задачи се остварени. Акцентот се става на анализата на продажбата, учеството на пазарот и трошоците.

Контрола на рентабилитетот е контролата која што ја извршува маркетинг персоналот со цел да се утврди преку кои активности претпријатието остварува добивка или загуба (по производи, пазари, купувачи и сл.).

Контролата на ефикасноста е онаа контрола која што ја извршуваат сите оперативни менаџери со цел да се процени и одобри ефикасноста во маркетинг вложувањата и влијанието на маркетинг издатоците.

Стратегиската контрола ја извршува менаџментот на претпријатијата и ревизорите на маркетингот со цел да се утврди дали претпријатието ги користи на најдобар начин можноста на пазарот, производите и каналите на продажба

Маркетинг контролатата треба да овозможи контрола и оценка како на ефикасноста, така и на ефективноста на маркетинг активностите.

Контролата преку стандардите на ефикасноста се фокусира на трошоците (како што се: вкупните трошоци, трошоците по територии, вкalkулираните трошоци по производи, по придобивање на купувачи, преку економската поаганда, репрезентации, и сл.). Значи, ефикасноста е толку поголема, колку аутпутите се остварени со помалку трошоци.

Контролата преку стандардите на ефективноста во продажбата акцентот го става на: вкупната продажба, процентуалното зголемување на продажбата, учеството на пазарот и сл.; сатисфакции на потрошувачите (забележување на вредностите, лојалност кон марката, стапка на повторените купувања и сл.).

Ефикасноста на маркетинг активностите секогаш се мери со односот на инпутот и аутпутот. Колку поекономично (со помали трошоци) се остварени аутпутите, толку ефикасноста е поголема.

Во поново време со право се истакнува дека контролата е упатена кон согледување на поврзаноста помеѓу формулирањето на маркетинг стратегијата и остварувањата на стратешките перформанси на претпријатието⁷⁰.

Супериорни резултати се остваруваат само ако стратегијата е успешно имплементирана и правилно применета. На тој начин стратегијата се претвора во успешна акција, а контролата има улога да ги следи перформансите, за да се констатира дали претпријатието ја задржува стратешката иницијатива и ја зајакнува својата стратешка позиција на пазарот.

За да се оствари ефикасно следење на перформансите, треба да се превземат следните активности⁷¹:

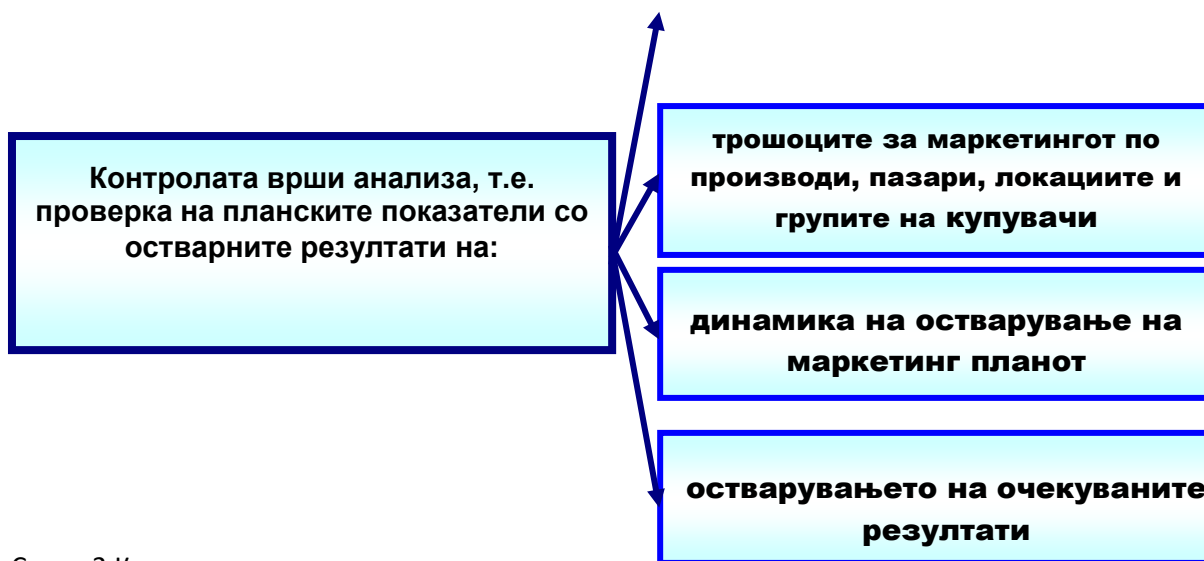
- да се изберат стандарди за мерење на одредените перформанси, во одреден временски период;
- да се споредат стандардите со остварените перформанси во одреден временски период;
- да се специфицира прифатлив степен на девијациите од стандардот;
- да се идентификуваат импликациите во девијациите на претпријатието и
- да се модифицираат стратегиите и плановите, за активностите да се насочуваат кон остварување на целните маркетинг активности.

Доколку контролата на маркетинг активностите се сведува исклучиво на споредување на планираните задачи со остварените резултати, тогаш не постојат можности да се превидат, односно да не се забележат неисполнувањата или проблемите со остварувањата. При тоа, особено се анализираат планските

⁷⁰ Noble H.C. and M.R. Mokwa (1999), Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory, Journal of Marketing, October. p. 57.

⁷¹ Мицеси, Т., Стратегиски маркетинг, 2013, УГД-Економски факултет Штип, стр.

показатели со остварните резултати по различни белези и тоа на⁷²: 1) продажбата по производи, пазари, локации и групи на купувачи; 2) трошоците за маркетингот по производи, пазари, локации и групи на купувачи; 3) динамика на остварување на маркетинг планот, 4) остварувањето на очекуваните резултати



Слика 2. Контрола, т.е. проверка на планските показатели со остварените резултати

Најголеми проблеми при контролата се јавуваат кога е потребно да се контролираат целите, политиките и стратегиите. Нормално е дека постапката на контролата, а посебно ревизијата, да тргне од целите – анализа на нивната рационалност, конзистентноста и структурата, а истовремено имајќи ја предвид положбата на претпријатијата во производството. Тоа е предуслов за ефикасноста на целиот процес, затоа што другите форми на планските одлуки - политики, стратегии и програмата и планот - можат да се оценуваат со констатирање на целта.

Може да се рече дека контролата се презема со цел да им се обезбеди на потрошувачите да ги добијат вистинските вредности од производите, а со тоа да се подигне нивното задоволство⁷⁴. Таа влијае на наклоноста и лојалноста на потрошувачите кое што за резултат има зголемување на приливите на готовина, како и намалување на флукуацијата во купувањето на производите.

ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ, РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО, КОМЕНТАРИИ РЕЗИМЕ ПО ИСТИТЕ

Емпириското истражување е извршено со применана анкетен прашалник кој се состои од три групи на прашања со по три понудени одговори на три групи на испитаници (менаџери, вработени и купувачи). Добиените одговори од анкетирани испитаници најпрво се групирани според припадноста, а потоа се претставени табеларно и графички. За секое прашање е извршена пресметка на χ^2 тестот коефициентот на контингенција кои даваат одговор за тоа колку во истражуваните македонските претпријатија се врши контрола на маркетинг активностите. Потоа на крајот се изнесени заклучни согледувања врз основана обработените податоци.

Во табелите што редоследно следуваат се сумирани одговорите на трите групи испитаници (менаџери, вработени и потрошувачи) по прашањата од анкетниот прашалник.

Првото прашење гласеше: Дали претпријатието врши правилна маркетинг контрола на своите маркетинг активности? Тоа значи дека истото, во иста насока соодветно и посебно беше формулирано за сите три групи на испитаници: менаџериите, вработените и потрошувачите.

Добиените одговори се дадени во табела 1.

⁷²Мицеси, Т., Стратегиски маркетинг, 2013, УГД-Економски факултет Штип, стр.360

⁷³Извор: Мицеси, Т., Стратегиски маркетинг, 2013, УГД-Економски факултет Штип, стр. 361

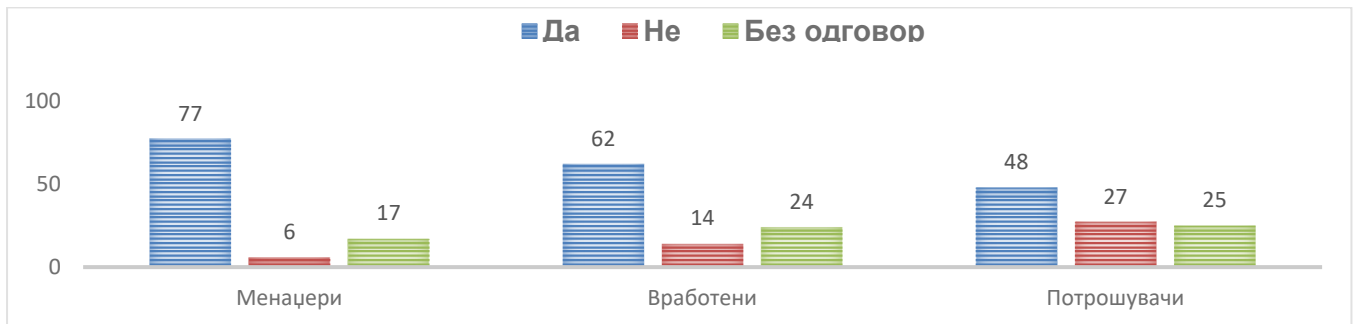
⁷⁴Мицеси, Т., Стратегиски маркетинг, 2013, УГД-Економски факултет Штип, стр. 363

Табела 1. Дали при формулирање на маркетинг стратегијата, се земаат во предвид мислењата на вработените и потрошувачите?

Поставени Прашања	Понудени одговори	Дадени одговори					
		Менаџери		Вработени		Потрошувачи	
		Вредност	%	Вредност	%	Вредност	%
1. Дали претпријатието врши правилна маркетинг контрола на своите маркетинг активности?	Да	27	77	52	62	45	48
	Не	2	6	12	14	25	27
	Без одговор	6	17	20	24	23	25
	Вкупно	35	100	84	100	93	100

Пресметаниот χ^2 -тест помеѓу одговорите на испитаните менаџери и вработени изнесува: 6,429
Пресметаниот χ^2 -тест помеѓу одговорите на испитаните менаџери и потрошувачи изнесува: 21,708

Следи графичкиот приказ:



Слика 1. Дали претпријатието врши правилна маркетинг контрола на своите маркетинг активности?

Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека по поставеното прашање *дали претпријатието врши правилна маркетинг контрола на своите маркетинг активности?* Се гледа дека 77 % од менаџерите одговориле со да, а вработените со да одговориле 62% и 48% од потрошувачите и при тоа 6% од испитуваните менаџери одговориле со не, а исто така 14 % од вработените и 27% од потрошувачите одговориле со не. Додека пак 17 % од менаџерите, 24% од вработените и 25% од потрошувачите останале без одговор.

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот помеѓу одговорите на испитаните менаџери и вработени изнесува: 6,429, а додека пресметаната вредност на χ^2 -тестот помеѓу одговорите на испитаните менаџери и потрошувачи изнесува: 21,708.

Со тоа не се потврдува поставената хипотеза. Доколку правилно се извршува контролата на маркетинг активностите тогаш сигурно правилно ќе се одвиваат истите и ќе придонесат за постигнување на подобра реализација на производите и услугите на претпријатијата.

Второто прашење гласеше: Дали маркетинг активности кои ги презема претпријатието, побудува позитивен интерес кон потрошувачите? Тоа значи дека истото, во иста насока соодветно и посебно беше формулирано за сите три групи на испитаници: менаџериите, вработените и потрошувачите.

Добиените одговори се дадени во табела 2.

Табела 2. Дали маркетинг активности кои ги презема претпријатието, побудува позитивен интерес кон потрошувачите?

Поставени прашања	Понудени одговори	Дадени одговори					
		Менаџери		Вработени		Потрошувачи	
		Вредност	%	Вредност	%	Вредност	%

2. Дали маркетинг активности кои ги презема претпријатието, побудува позитивен интерес кон потрошувачите?	Да	30	86	54	64	49	53
	Не	0	0	9	11	17	18
	Без одговор	5	14	21	25	27	29
	Вкупно	35	100	84	100	93	100
Пресметаниот χ^2 -тест помеѓу одговорите на испитаните менаџери и вработени изнесува: 6,429							
Пресметаниот χ^2 -тест помеѓу одговорите на испитаните менаџери и потрошувачи изнесува: 21,708							

Следи графичкиот приказ:



Слика 2. Дали маркетинг активности кои ги презема претпријатието, побудува позитивен интерес кон потрошувачите?

Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека по поставеното прашање *Дали маркетинг активности кои ги презема претпријатието, побудува позитивен интерес кон потрошувачите?* Се гледа дека 86% од менаџерите одговориле со да, а вработените со да одговориле 64% и 53% од потрошувачите и при тоа ни еден од испитуваните менаџери не одговориле со не, а исто така 14 % од вработените и 27 % од потрошувачите одговориле со не. Додека пак 14 % од менаџерите, 25% од вработените и 29% од потрошувачите останале без одговор.

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот помеѓу одговорите на испитаните менаџери и вработени изнесува: 16,698, со коефициент на контингенција $C=0,278$ додека пресметаната вредност на χ^2 -тестот помеѓу одговорите на испитаните менаџери и потрошувачи изнесува: 31,189, а коефициент на контингенција $C=0,367$

Со тоа и по ова прашање не се потврдува поставената хипотеза.

Третото прашење гласеше: Дали економските пропаганди на претпријатието се убедителни кон потрошувачите? И ова прашање на ист начин беше формулирано кон трите групи на испитаници: менаџериите, вработените и потрошувачите.

Добиените одговори се дадени во табела 3.

Табела 3. Дали економските пропаганди на претпријатието се убедителни кон потрошувачите?

Поставени прашања	Понудени одговори	Дадени одговори					
		Менаџери		Вработени		Потрошувачи	
		Вредност	%	Вредност	%	Вредност	%
3. Дали економските пропаганди на претпријатието се убедителни кон потрошувачите?	Да	32	91	57	68	44	47
	Не	0	0	5	6	23	25
	Без одговор	3	9	22	26	26	28
	Вкупно	35	100	84	100	93	100

Пресметаниот χ^2 -тест помеѓу одговорите на испитаните менаџери и вработени изнесува: 18,371
Пресметаниот χ^2 -тест помеѓу одговорите на испитаните менаџери и потрошувачи изнесува: 49,047

Следи графичкиот приказ:



Слика 1. Дали економските пропаганди на претпријатието се убедителни кон потрошувачите?

Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека по поставеното прашање *Дали економските пропаганди на претпријатието се убедителни кон потрошувачите* Се гледа дека 91 % од менаџерите одговориле со да, а вработените со да одговориле 68% и 47% од потрошувачите и при ни еден испитуван менаџер не одговорил со не, а исто така 6% од вработените и 25% од потрошувачите одговориле со не.

Додека пак 9 % од менаџерите, 22% од вработените и 28% од потрошувачите останале без одговор.

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот помеѓу одговорите на испитаните менаџери и вработени изнесува: 18,371, со коефициент на контингенција $C=0,290$ а додека пресметаната вредност на χ^2 -тестот помеѓу одговорите на испитаните менаџери и потрошувачи изнесува: 49,047, со коефициент на контингенција $C=0,444$

Со тоа не се потврдува поставената хипотеза. Доколку правилно се извршува контролата на маркетинг активностите тогаш сигурно правилно ќе се одвиваат истите и ќе придонесат за постигнување на подобра реализација на производите и услугите на претпријатијата.

Значи и по ова прашање, не се потврдува поставената хипотеза

Сумираните одговори на испитуваните менаџери, вработените и потрошувачите по поставените прашања покажуваат значајни разлики во нивните ставови во однос на повеќето прашања од анкетниот прашалник.

Со тоа не се потврдува поставената хипотеза Доколку правилно се извршува контролата на маркетинг активностите тогаш сигурно правилно ќе се одвиваат истите и ќе придонесат за постигнување на подобра реализација на производите и услугите на претпријатијата.

ЗАКЛУЧОК

Во современото деловно опкружување, неопходноста од правилниот маркетинг е многу голема а со тоа и контролата со него, бидејќи претпријатијата работат во многу брзи, комплексни и непредвидливи средини и во услови на голема конкуренција. Фокусот на секое на претпријатието е да развие маркетинг кој ќе ги оствари целите на претпријатието.

Оправданоста на ова истражување непосредно произлегува од целта која аналитички ја истражува маркетинг концептот во организацијата.

Предмет на истражувањето е согледувањето на улогата на контролата на маркетинг активностите во една компанија, која особено се стреми кон остварување на конкурентска предност.

Во истражувањето се опфатени менаџери, вработени, и потрошувачи, а заклучните согледувања ќе бидат претставени врз база на добиените податоци преку претходно изготвен анкетен прашалник со нивно анализирање и обработка.

Како основна цел на ова истражување се јавува потребата од прикажување на реалната состојба на активностите на маркетингот и нивното насочување кон правилно мобилизирање на потрошувачите.

Со разработување на предметот на истражувањето, се согледуваати состојбите со влијанието на контролата на маркетинг активностите како неопходност за подобрување на истите.

Основната хипотеза се заснова на тврдењето дека: Доколку правилно се извршува контролата на маркетинг активностите тогаш сигурно правилно ќе се одвиваат истите и ќе придонесат за постигнување на подобра реализација на производите и услугите на претпријатијата.

Во рамките на истражувањето, поради широката опфатеност на предметот на истражување, но и заради исполнување на целите, се применети квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи како што се: теоретски согледувања, анализа, анкета, статистичка обработка на податоците и презентација на резултатите

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Albaum G. et al. (2005), International Marketing and Export Management, fifth edition, FT/Prentice-Hall, Harlow, England.
2. Bartlet A. C. and S. Ghoshal (2000), Going Global, Lessons from Late Movers, Harvard Business Review, March-April.
3. David A. Aker, V. Kumar, Gerge S. Day, (2007) Marketing Research, 9th edition, John, Willey & Sons, Inc.
4. Johansson K. J. (2003), Global Marketing, Mc Grow-Hill/IRWIN, Boston.
5. Keegan J. W. and M.C. Green (2005), Global Marketing, forth edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey
6. Kotler P. (2003), Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, N.J p.684.
7. Мицески.Т, Стратегиски маркетинг, (2013) УГД, Економски факултет-Штип.
8. McDaniel C. and R. Gates (2004), Marketing Research sixth edition, John Willey and Sons, New York.
9. Hanchod A. (2004), Marketing Strategies, FT/Prentice-Hall, London
10. Holltensen S. (2003), Marketing Management a Relationship Approach, FT/Prentice-Hall, Harlow, England

УЛОГАТА НА МЕНАЏИРАЊЕТО СО ЗНАЕЊЕ ВРЗ УСПЕШНОСТА НА ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ

Вонр. проф. д-р Виктор Митревски
БАС – Институт за менаџмент - Битола
mitrevski_viktor@yahoo.com

Милена Митревска
УКИМ „Институт за социолошки и политичко-правни науки“ - Скопје
milenna.milenna@live.com

УДК/UDC: 005.94:373.5/.378]:303.621.33(497.7)

АПСТРАКТ

Менаџментот со знаењето е процес на креирање, идентификување, собирање, споделување, практикување и примена на знаења, кој е силно изразен во наставно-образовната работа. Работниот фокус во образовните институции, поготово училиштата и факултетите е целосно насочен кон управувањето со знаењето. Само добро подготвен и поткован наставник и професор кој знае да управува со знаењето може да ја подобри ефективноста и ефикасноста во образовните институции, а со тоа да ги задоволи барањата и потебите на учениците и студентите.

Целта на ова наше истражување е фокусирано точно на управувањето со знаењето, за кое сме убедени дека претставува една клучна компонента која има значајно влијание врз успешноста на правилното ширење и користење на знаењето во училиштата и повисоките образовни институции. Индикаторите од извршеното анкетање прибрани ни се во неколку високо образовни институции (факултети) и училишта од средно и основно образование, преку кои се доби една јасна претстава за потребата, улогата и значењето од управувањето со знаењето во нив.

Клучни зборови: знаење, креирање, управување, споделување.

THE IMPORTANCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON THE SUCCESS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Assoc. Prof. Viktor Mitrevski, Ph.D
BAS - Institute of Management - Bitola
mitrevski_viktor@yahoo.com

Milena Mitrevska
University Ss. Cyril and Methodius, Institute Of Sociological, Political And Juridical Research, Skopje
milenna.milenna@live.com

ABSTRACT

Knowledge management is a process of creating, identifying, collecting, sharing, practicing and applying knowledge, which is strongly expressed in teaching and educational work. The work focus in educational institutions, especially schools and faculties, is fully focused on knowledge management. Only a well-trained and skilled teacher and professor who knows how to manage knowledge can improve the effectiveness and efficiency of educational institutions, and thus meet the demands and needs of students.

The goal of this research is focused precisely on knowledge management, which we are convinced to represent one key component that has a significant impact on the success of proper dissemination and use of knowledge in schools and higher educational institutions. The indicators of the conducted survey were collected in several higher education institutions (faculties) and schools of secondary and primary education, through which we received a clear idea of the need, role and significance of knowledge management in them.

Keywords: knowledge, creation, management, sharing.

ВОВЕД

Ако пробаме да го анализираме самиот процес во кој се одвива менаџментот на знаење или поточно управувањето со знаење кое се поседува, независно дали се работи за знаење на единката или заедночното знаење кое го поседува институцијата, ќе видиме дека се работи за процес во кој основната тенденција е истото да стане достапно за другите. Способноста и умешноста на единката за генерирање и создавање на нов капитал од знаење, како продукт на институцијата во која примарна дејност е образованието и науката, претставува основен или одлучувалки елемент во реализацијата на поставените задачи и остварувањето на зацртаните цели.

Кон менаџментот на знаење не ретко се гледа како кон еден генератор или движечка сила која прави спој помеѓу ентузијазмот на единката и институционалните способности за иновирање и следење на современите текови во образовните случувања. Тоа е процес на следење и интегрирање на нови сознанија и промени кои можат да доведат само до унапредување и подобрување на образовните ефекти и кои се јавуваат како последица на новите знаења и искуства до кој може да се дојде.

Целта на менаџментот на знаење е создавање на дополнителни вредности како кај единката, исто така и во образовната институција. Или поточно создавање, освојување, обременување, складирање, трансфер и имплементација на знаењето, нагласувајќи ја пред се потребата на институцијата индивидуалното знаење да го претвори достапно за сите, односно знаењето да го направи достапно за сите заинтересирани, студенти, наставници, професори и други во образовните институции и пошироко. Предмет на ова наше истражување ни е да видиме какво е мислењето на идниот и сегашниот наставен кадар (студенти, наставници, професори) за менаџментот на знаење, неговата поврзаност и улога во образовниот процес или конкретно во образовните институции. Целта да се утврди управувањето со знаење, за кое сме убедени дека има клучно значење и влија врз успешноста на правилното ширење и користење на истото во училиштата и повисоките образовни институции.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Наведеното истражување во овој труд се потпира на две значајни компоненти кои својата научна оправданост за улогата, местото и значењето на менаџментот на знаење во образовните институции, можат да го најдат во откривањето на нови научни сознанија, кои пред се, ќе дадат допринос во управувањето со знаењето во образовно воспитниот процес. Спроведеното истражување посебен акцент става на следниве две компоненти од просторот на менаџментот на знаење во образовниот систем во земјава:

- Потребата од знаење во образовните институции;
- Улогата и важноста на управувањето со знаење;

2.1.Знаењето најголем интелектуален капитал на образовните институциите

Најнапред за да го елаборираме значењето на интелектуалниот капитал, да се потестиме дека целокупниот капитал во една институција го сочинуваат не материјалниот или опипливиот капитал (објектите, земјиштето, опремата и сл.) и нематеријалниот или неопипливиот капитал кој се состои во знаењето на институцијата или поединци во истата, т.е. интелектуалниот капитал.

Интелектуалниот или опипливиот капитал го дефинираат три компоненти, *човечкиот, структурниот и релацискиот* капитал. Човечкиот капитал во образовните институции може да се согледа преку знаењето, компетентноста, вештините и способностите на наставниот кадар, кој всушност претставува и носечка сила во образовниот процес. Под човечки капитал се подразбира знаење и вештини кои поединецот ги поседува, а се стекнува по пат на образование, обуки и искуства. Структурниот капитал може да се согледа преку примената на техничко-технолошките и компјутерски модели и системи кои во соработка со методските постапки и процеси чинат една целина. Додека релацискиот капитал се согледа преку создадениот бренд и имиџот во односите со соработниците и корисниците односно студентите и учениците во образовните институции (училишта, факултети, институти и сл.).

Знаењето како капитал и способноста за управување со истиот претставува една интегрирана функционална целина во која постои поврзаност помеѓу човекот или човечките ресурси, процесите кои се одвиваат и информатичките технологии. Поточно се работи за еден процес во кој постои висока поврзаност и меѓусебна зависност на овие три компоненти, во кои човечкиот фактор претставува најзначајната карика.

Вложувањата во знаењето како во наставниците, исто така и во корисниците (ученици, студенти) односно вложивањата во сопствениот интелектуален капитал претставува најголемата инвестиција која може да ја подигне и направи конкурентна секоја образовна институција. Денеска секоја современа образовна институција ориентирана е се помалку кон традициите и природните ресурси, а се повеќе се потпира на интелектуалниот капитал и негово обременување, менаџментот на знаење се јавува како еден од најзначајните, ако не и клучен фактор во создавањето на конкурентската предност пред другите. Образованието е процес не само на собирање информации и катаголизација на факти, туку и систем на сознанија кои како мотиватори влијаат на човековото сваќање за модерниот свет (Albijić, 2013). Секако дека денеска не е доволно само да се има знаење, способноста на образовните институции се огледа точно во управување со знаењето и неговото имплементирање како краен продукт во наставниот процес.

2.2.Примерок на испитаници

Во истражувањето опфатени беа образовни институции од основно, средно и високо образование од подрачјето на Р. Македонија. Вкупно анкетирани 43 испитаници од кои 16% во основно образование, 19% во средно образование и 65% во високото образование. Во текот на истражувањето детерминирани беа два суп примеорци на испитаници. Првиот од наставници и професори во основното, средното и високото образование и вториот од студенти. Примероците формирани беа по случаен избор, а според структурата односно работните позиции што ги имаа испитаниците во

институциите (основни и средни училишта, академии и факултет) вклучени беа наставници, професори и студенти.

2.3.Истражувачки инструменти и методи

Од истражувачките инструменти, а со цел обезбедување на релевантни показатели и податоци користен беше анкетен прашалник преку кој беа дадени искази во 11 индикатори. Од нив, три квалитативни (атрибутивни) индикатори и осум квантитативни (нумерички) индикатори каде што беше извршена проценка на изнесените ставови и тврдења. При изработката на анкетните прашања се водеше сметка за: објективноста, целисходноста, економичноста и практичноста и применливоста. Во прилог даден ни е пакетот од анкетни прашања.

Квалитативни индикатори (варијабли):

- VAR00001 - Каде најчесто се наоѓа знаењето во Вашата институција?
- VAR00002 - Колку досега сте посетувале обуки или други едукативни програми за кои сметате дека ви се од корист за менаџирање со знаењето?
- VAR00003 - Во нашата институција знаењето е клучен ресурс за унапредување во работата.

Квантитативни индикатори (варијабли):

- VAR00001 - Верувам дека знаењето е клучен ресурс во нашата институција;
- VAR00002 - Свесен(на) сум за потребата од проактивно управување со знаењето;
- VAR00003 - Институцијата е посветена на управување со знаењето;
- VAR00004 - Во нашата институција се препознава управувањето со знаење како важен дел од деловната стратегија;
- VAR00005 - Интелектуалните вредности се признаваат и вреднуваат;
- VAR00006 - Собирањето и складирање на знаење е редовна и рутинска работа;
- VAR00007 - Во институцијата постои систем/начин на собирање и складирање на знаењето;
- VAR00008 - Постои добра тимска интра-комуникација и споделувањена знаење.

Проценката од исказите на испитаниците извршена е со примена на петтостепенa бројчана скала. Од мерките на централната тенденција пресметана е аритметичката средина (Mean), а од мерките на варијабилноста пресметани се: варијансата (Variance) и стандардната девијација (Std. Deviation). За утврдување на отстапувањата помеѓу очекуваните и опсервираните фреквенции на искази и разликите во атрибутивните искази користен е хи- квадрата тест. Разликите помеѓу суп примероците на испитаници (студенти и наставници/ професори) утврдени се со примена на Ман Витнеевиот тест (Mann-Whitney U- test).

РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

Со хи- квадрат тест (Табела бр. 1) за утврдување на распределбата на атрибутивните искази на испитаниците кај првиот суп примерок (наставниците/ професори), констатирано е дека постојат статистички значајни (сигнификантни) разлики помеѓу очекуваните и емпириските (опсервираните) фреквенции на искази само во првиот индикатор VAR00001 - Каде најчесто се наоѓа знаењето во Вашата институција ($\chi^2= 12,286$; $df= 2$; $Sig. = 0,002$). Применетиот хи- квадрат тест (Табела бр. 2) кај вториот суп примерок (студенти) забележа значајни (сигнификантни) разлики во два индикатори, првиот VAR00001 - Каде најчесто се наоѓа знаењето во Вашата институција ($\chi^2= 8,273$; $df= 2$; $Sig. = 0,016$) и третиот индикатор VAR00003 - Во нашата институција знаењето е клучен ресурс за унапредување во работата ($\chi^2= 6,909$; $df= 2$; $Sig. = 0,032$).

Според добиените резултати (Табела бр. 3), каде со хи- квадрат тест на независни примероци се утврдени разликите помеѓу суп примероците (наставниците/ професори и студенти), констатирано е дека не постојат статистички значајни разлики во ниту еден од трите атрибутивни индикатори (варијабли).

Според добиените резултати во табела бр. 4, каде се дадени добиените вредности од извршената проценка на дадените искази и тврдења на испитаниците, може да се забележи дека вредностите се движат од 4,00 во четвртиот (VAR00004 - Во нашата институција се препознава управувањето со знаење

како важен дел од деловната стратегија) и осмиот индикатор (VAR00008 - Постои добра тимска интра-комуникација и споделување на знаење) до 4,44 во шестиот индикатор (VAR00006 - Собирањето и складирањето на знаење е редовна и рутинска работа), што укажува на високо ниво од извршената проценка. Најголемиот број на добиени вредности се движат околу аритметичките средини. Одредени отстапувања забележани се во четвртиот, петтиот и седмиот индикатор VAR00004, Std.Deviation = 1,047; VAR00005, Std.Deviation = 1,022 и VAR00007, Std.Deviation = 1,096).

Со примена на Ман-Витнеев тест (Mann-Whitney U- test) утврдени се разлики во изнесените искази и тврдења помеѓу сумата на рангови на секој индикатор (варијаба) поединечно кај испитаниците од двата суп примероци (настанци/ професори и студенти). Според добиените резултати од вкупно осум (Табела бр. 5 и 6) утврдени се значајни (сигнификантни) разлики во пет индикатори (VAR00003- Институцијата е посветена на управување со знаењето, Mann-Whitney U = 108,000; Z = -3,279; Sig. = ,001; VAR00004- Во нашата институција се препознава управувањето со знаење како важен дел од деловната стратегија, Mann-Whitney U = 146,000; Z = -2,180; Sig. = ,029; VAR00005- Интелектуалните вредности се признаваат и вреднуваат, Mann-Whitney U = 123,500; Z = -2,820; Sig. = ,005; VAR00007- Во институцијата постои систем/начин на собирање и складирање на знаењето, Mann-Whitney U = 108,500; Z = -3,203; Sig. = ,001 и VAR00008- Постои добра тимска интра-комуникација и споделување на знаење, Mann-Whitney U = 116,500; Z = -2,943; Sig. = ,003), на што не упатуваат добиените вредности од анализираниот тест.

Во табела бр. 7 со примена на спирмановиот коефициент на корелација (Spearman's rho) утврдена е поврзаноста помеѓу индикаторите (варијабли) кои објаснуваат дел од просторот на менаџментот на знаење во применетото истражување кај образовните институции. Според добиените показатели во применетиот простор забележана е поврзаност од незначително, ниско, средно и високо позитивно ниво. Највисоко ниво на поврзаност постои помеѓу третиот и четвртиот индикатор (VAR00003- Институцијата е посветена на управување со знаењето и VAR00004- Во нашата институција се препознава управувањето со знаење како важен дел од деловната стратегија, $r = ,68$) и помеѓу шестиот и седмиот индикатор (VAR00006 - Собирањето и складирањето на знаење е редовна и рутинска работа и VAR00007- Во институцијата постои систем/начин на собирање и складирање на знаењето, $r = ,68$).

Табела бр. 1

Очекувани и опсервирани фреквенции на искази – наставници/ професори

Test Statistics			
	VAR00001	VAR00002	VAR00003
Chi-Square	12,286 ^a	3,714 ^a	4,714 ^a
df	2	2	3
Asymp. Sig.	,002	,156	,194

Табела бр. 2

Очекувани и опсервирани фреквенции на искази – студенти

Test Statistics			
	VAR00001	VAR00002	VAR00003
Chi-Square	8,273 ^a	1,182 ^a	6,909 ^a
df	2	2	2
Asymp. Sig.	,016	,554	,032

Табела бр. 3

Разлики - наставници/ професори и студенти

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square VAR00001	,424 ^a	2	,809
Pearson Chi-Square VAR00002	1,162 ^a	2	,559
Pearson Chi-Square VAR00003	5,238 ^a	3	,155

Табела бр. 4
Заеднички дескриптивни показатели (настанци/ професори и студенти)

		Statistics							
		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008
N	Valid	43	43	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,37	4,42	4,28	4,00	4,16	4,44	4,12	4,00
Std. Deviation		0,757	0,698	0,908	1,047	1,022	0,881	1,096	0,951
Variance		,573	,487	,825	1,095	1,044	,776	1,200	,905

Табела бр. 5
Сума на рангови помеѓу суп примероците (настанци/ професори и студенти)

		Ranks		
VAR00009		N	Mean Rank	Sum of Ranks
VAR00001	1,00	21	20,52	431,00
	2,00	22	23,41	515,00
	Total	43		
VAR00002	1,00	21	22,43	471,00
	2,00	22	21,59	475,00
	Total	43		
VAR00003	1,00	21	16,14	339,00
	2,00	22	27,59	607,00
	Total	43		
VAR00004	1,00	21	17,95	377,00
	2,00	22	25,86	569,00
	Total	43		
VAR00005	1,00	21	16,88	354,50
	2,00	22	26,89	591,50
	Total	43		
VAR00006	1,00	21	20,26	425,50
	2,00	22	23,66	520,50
	Total	43		
VAR00007	1,00	21	16,17	339,50

	2,00	22	27,57	606,50
	Total	43		
VAR00008	1,00	21	16,55	347,50
	2,00	22	27,20	598,50
	Total	43		

Табела бр. 6
Разлики – наставници/ професори и студенти

Test Statistics^a

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008
Mann-Whitney U	200,000	222,000	108,000	146,000	123,500	194,500	108,500	116,500
Wilcoxon W	431,000	475,000	339,000	377,000	354,500	425,500	339,500	347,500
Z	-,835	-,244	-3,279	-2,180	-2,820	-1,034	-3,203	-2,943
Asymp. Sig. (2-tailed)	,404	,807	,001	,029	,005	,301	,001	,003

Табела бр. 7
Меѓусебна поврзаност на индикаторите кои го дефинираат менаџментот на знење во образовните институции

Correlations

Spearman's rho	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008
VAR00001	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 43						
VAR00002	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,527** ,000 43	1,000 43					
VAR00003	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,436** ,004 43	,366* ,016 43	1,000 43				
VAR00004	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,394** ,009 43	,302* ,049 43	,680** ,000 43	1,000 43			
VAR00005	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,188 ,228 43	,049 ,756 43	,560** ,000 43	,496** ,001 43	1,000 43		
VAR00006	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,385* ,011 43	,343* ,024 43	,426** ,004 43	,548** ,000 43	,362* ,017 43	1,000 43	
VAR00007	Correlation Coefficient	,478**	,263	,518**	,462**	,275	,677**	1,000

	Sig. (2-tailed)	,001	,088	,000	,002	,074	,000		
	N	43	43	43	43	43	43	43	
VAR00008	Correlation Coefficient	,274	,155	,441**	,591**	,385*	,295	,395**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,076	,322	,003	,000	,011	,055	,009	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43

ЗАКЛУЧОЦИ

Значењето на ова истражување може да се согледа од два аспекти и тоа: теоретскиот аспект кој се потпира и темели на дел од сознанијата наведени во нашата теоретска рамка, поготово знаењето како најголем интелектуален капитал и практичниот аспект како резултат на нашето истражување.

Она што генерално може да се констатира и заклучи од истражувањето за менаџментот на знаење во обрзоивните институции е дека, знаењето претставува клучен ресурс, кој е имплементиран како важен дел во деловната стратегија на институцијата. Како најодговорен за целосна имплементација во процесот на управување со знаењето (креирање, проширување и обременување, трансфер и пренесување негова практична примена) претставува човечкиот фактор кој заедно со техничко-технолошките случувања и процесите сочинуваат една заедничка интегрирана целина.

Покрај другите можат да се издвојат и неколку поединечни заклучоци:

- Според анализите, постојата различни толкувања помеѓу наставниците/ професорите и студентите за посветеноста на управувањето со знаење и давањето на важност или препознатливоста на институцијата како деловна стратегија. Во извршените проценки околу признавањето на интелектуалните вреднувања повторно се јавуваат разлики помеѓу испитаниците на суп примероците. Нивото кое е дадено од страна на наставниците/ професорите кое е над просекот (задоволувачко), во споредба со студентите е недоволно или поточно кај студентите преовладува ставот дека интелектуалните вредности во целост се признаваат и вреднуваат. Евидентирани се разлики и околу ставовите за собирање, складирање и споделување на знаењето и тимската работа, иако генерално позитивно е оценето.
- Во делот на поврзаноста на индикаторите од менаџментот на знаење може слободно да се заклучи дека постои корелација, а како најкарактеристично или високо ниво на поврзаност евидентирано е помеѓу посветеноста во управувањето со знаење и имплементираноста на знаењето како важен дел од деловната стратегија на институцијата, како и на тимското работење и споделувањето на знаење со собирањето и складирањето на знаење во обрзоивните институции.

БИБЛИОГРАФИЈА

- 1 Awand, E. A. and Ghaziri, H. M. (2004). Knowledge Management. Pearson Education International, Prentice Hall.
- 2 Albijanić, M. (2013). Strategijski menadžment. Beograd: Universitet Singidunum.
- 3 Cavaleri, S., Seivert, S., Lee, W.L. (2005). Knowledge Leadership. The Art and Science of the Knowledge – based Organization. Elsevier.
- 4 Crossan, M., Lane, H. & White, R. (1999). An organizational learning framework. From intuition to institution, Academy of management Review 24 (3), 522-537.
- 5 Čarls, H. (1996). Bogovi Menadžmenta. Beograd: Želnid.
- 6 Davenport, T. i Prusak, L. (2000). Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press.
- 7 Đorđević-Bojanović, J. (2009). Menadžment znanja. Beograd: Data status.
- 8 Frappaolo, C. (2006). Knowledge Management. Capstone Publishing Ltd. A Wiley Company.
- 9 Huber, G., P. (1991). „Organization Learning: The contributing processes and the literatures“, Organization Science, 2 str. 88-115.

- 10 Mašić, B. i Đorđević–Bojanović, J. (2009). Organizacija zasnovana na znanju. Organizacioni menadžment i globalna kriza: Zbornik radova VII skup privrednika i naučnika - SPIN 09, Beograd. Str. 92-99.
- 11 Митревски, В. (2015). Креирање и освојување на менаџментот на знаење во современите организации. Во зборник на трудови „Менаџментот и современит практики“ (стр. 55-64). Скопје: 4 меѓународен симпозиум.
- 12 Mitrevski, V. i Aceski, A. (2017). Management of knowledge in organizations with different activities. Journal of „ INDIAN JOURNAL OF COMMERCE & MANAGEMENT STUDIES“, (India), Vol. VIII, Issue - 1, 2017. Str. 22-27.

КОМУНИКАЦИЈАТА КАКО ВАЖНА КОМПОНЕНТА ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА КОНФЛИКТИТЕ ВО ФУНКЦИЈА НА РАЗВОЈ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Бедри Адеми,
Колеџ ФАМА, Приштина
b.ademi@seeu.edu.mk

УДК/UDC: 005.57:005.334.2

АПСТРАКТ

Комуникацијата е една од најважните „алатки“ за успешно менаџирање со организацијата. Од друга страна пак, конфликтот е неизбежна појава со која менаџерите секојдневно се соочуваат и затоа секогаш била тема на интерес за повеќето истражувачи. Фактот, до кој и повеќе истражувачи дошле до заклучок е дека менаџерите трошат 20 % од своето време на решавање на конфликтите со што оваа тема е уште позначајна и секогаш актуелна.

Целта на овој труд е да се даде теоретска основа на интегралната форма за оваа материја, но и да се покаже како може со добро комуницирање, пред сè со активно слушање да се менаџираат конфликтите, со цел тие да бидат конструктивни и по успешното решавање на истите организацијата да има полза од појавата, но и од резултатите. Со ова се потврдува уште еднаш поуката од медицината, дека местото каде што е скршена коцката ќе биде уште појако ако добро се лекува.

Исто така, важна цел на овој труд е да се покаже дека комуницирањето има позитивен импакт кај менаџментот на конфликти, кога треба да се решаваат конфликтите, но и кога треба да се стимулираат истите, со цел организацијата да не старее, односно да не се бирократизира. Организациите каде што конфликтите ќе се менаџираат и ќе бидат на модерирано ниво, секогаш ќе бидат успешни и секогаш ќе бидат проактивни во стратешкото планирање.

Клучни зборови: комуницирање, конфликт, активно слушање.

COMMUNICATION AS AN IMPORTANT COMPONENT FOR MANAGING CONFLICT IN THE FUNCTION OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Bedri Ademi,
College FAMA, Prishtina
b.ademi@seeu.edu.mk

ABSTRACT

Communication is one of the most important "tools" for successful organizational management. On the other hand, conflict is an inevitable phenomenon that managers face every day and therefore has always been a topic of interest for most researchers. The fact that many researchers have come to the conclusion is that managers spend 20% of their time resolving conflicts, making this topic even more significant and always current.

The purpose of this paper is to give a theoretical basis of the integral form of this matter, and to show how a well-established communication and above all active listening help manage conflicts in order to be constructive and with successful resolution of the same, organization will have benefits and better results. This confirms once more the medical doctrine that a broken bone would be even stronger if well treated.

Also, an important purpose of this paper is to show that communication has a positive impact on conflict management when conflicts need to be resolved, but also to stimulate the organization not to grow old or to get bureaucratized. Organizations where conflicts will be managed and moderated will always be successful and will always be proactive in strategic planning.

Keywords: communication, conflict, active listening.

ВОВЕД

*Јас верувам дека тие кои се способни стратешки да ги менаџираат
конфликтите имаат најголем успех во животот
Jennifer Lee Wilson*

Иако конфликтот е составен дел на секојдневието и неизбежен во организациите, повеќето од луѓето, па и дел од менаџерите мислат дека тишината и спокојството се мерка за добро менаџирање. Ова може да биде делумно точно само во кратки стази, но ако се гледа на подолги стази и за проеција на долгорочна стратегија, контролираните конфликти се потребни. Конструктивниот конфликт е потребен за да организацијата биде долгорочно ефективна и ефикасна. (Исак Адигес; 2002.)

Во прв поглед конфликтите се непожелни, скоро секој во нив гледа како непотребно трошење на енергија и време, но ако тие се контролираат можат да станат движечка сила за позитивни промени во секоја организација.

Во секој конфликт разликуваме два степена кои ја рефлектираат нашата способност да се справиме со конфликтите. Тие степени се:

1. Колку сме креативни и способни да влеземе во суштината на проблемот кој го предизвикал конфликтот и
2. Колку сме ефикасни да преземаме адекватни мерки за решавање на конфликтот (Goldberg, S.D. and Woolridge, B.; 1993)

За да се влезе во суштината на проблемот, треба да се најдат причините кои го предизвикале конфликтот. Почести причини за појава на конфликти се:

- Недостаток на ресурси (финансиски, материјални, опрема и др.)
- Желба да се надвлееат овие ресурси,
- Различни погледи, вредности или перцепции на нештата,
- Повреда на личните интереси,
- Слаба комуникација,

- Несогласување околу потребите, целите, приоритетите и интересите,
- Недостакот на адекватна организациона структура,
- Можност за мешање на улогите во одреден процес,
- Недостакот на тимска работа,
- Недефинирани одговорности,

А БЕ ЦЕ – НА КОНФЛИКТИТЕ

Гореспоменатото во интергален начин е претставено од Galtung кој ја развил тројната теорија А Бе Це – на конфликтите која има значење:

- Attitudes -што подразбира позиција со емоциите и знаењата во врска со конфликтот.
- Behaviour- однесување за време на конфликтот и после неа во смисла на агресивност или непријателство.
- Contradiction – добивка и интереси помеѓу инволвираните страни.(Galtung, J.;1996) Според оваа теорија, овие се трите главни фактори кои го детерминираат конфликтот, но и патот по кој треба да се движиме за да тој се менаџира. За да се менаџира успешно конфликтот, тој треба да се одреди во кој степен се наоѓа. Тој може да се наоѓа во еден од следните степени:
- Постои потенцијал за конфликт – со други зборови кога луѓето препознаваат недостаток на ресурси, несогласувања, различна култура и слично и пред се кога луѓето не се спремни за различни размислувања.
- Има латентен конфликт кога конкурентна ситуација може лесно да се претвори во конфликт, ова може да се случи посебно помеѓу различни групи.
- Индикатори за можноста да се појави конфликт или постоење на латентен конфликт во една организација се:
- Колегите не зборуваат или се игнорираат меѓусебно.
- Котрадикции или лошо согласување.
- Намерно поткопување или несоработување еден со друг за да се оштети тимската работа.
- Се одржуваат посебни состаници со одреден број на вработени за одделни дискусии за проблемите и кога тие се однесуваат на целата организација.
- Една група ја напуштала организацијата и кога во проблемот треба да бидат инволвирани сите.
- Една група користи слогани или симболи за да покаже дека тие се во право а другите грешат.
- Се појавува отворен конфликт - може да се јави после некој инцидент и веднаш станува реален конфликт.
- Се чувствуваат последиците од поранешен конфликт - кога одреден конфликт не е решен до крај и кога потенцијалот за конфликт се уште постои. Во овој случај тој потенцијал може да биде уште поголем од порано, кога личност или група се чувствува дека се наоѓа во ситуација на загуба.
- Има уште две интересни ситуации кои се идентификуваат како момент за појава на конфликт и тоа:
- Дискусија за правата- кога луѓето или групите дискутираат за право, за договори, за поранешни спогодби или за воспоставување на права и обврски. Дискусија за правата може да се фокусира на конфликтни теми како што е: договори за работа, obligatorски теми, унилатерални промени кои ги прифаќаат клиентите и др. Затоа, дискусијата за правата треба да се реши со правни средства или арбитража а не со преговори.
- Дискусија за интересите е случајот кога конфликтот е во разлика на мислења или кога една личност или група има поголем пристап кон некои ресурси или привилегии (богатство, подобри работни услови и др.) бидејќи тука не е воспоставена правна рамка, дискусијата за интересите обично ќе се реши со колективно пазарење или со преговори.
- Ако конфликтот се менаџира како што треба тогаш организацијата може да ги има следните бенифиции:
- Го подобрува начинот за донесување на одлуки.

- Ги инспирира вработените да ги артикулираат и расчистат нивните идеи и позиции.
- Ги стимулира иновациите, креативноста и проактивното мислење.
- Ги подобрува индивидуалните и групните перформанси.
- Помеѓу конфликтните страни се гради едно поголема доверба. (Тодор Кралев; 2001)

Класичен приод кон конфликтите

Еден долг период во историјата, не само во секојдневниот живот, туку и во научниот менаџмент конфликтот бил третиран како појава која е исклучиво деструктивна и непожелна. Се мислеше дека до конфликтни ситуации се доаѓа како последица на недостаток на вештини за менаџирање со процесите. И Frederic Taylor верувал дека, ако принципите на научниот менаџмент би се применети како што треба, долгогодишните конфликти помеѓу работниците и менаџерите би исчезнеле. Класичниот приод кон конфликтот се базира во фактот дека конфликтот не само што е непожелен, тој дури е и штетен. Според овој поглед, појавата на конфликти е индикатор дека нешто не е во ред во организацијата, затоа менаџерите треба да ја спречат појавата на конфликтите. До оваа појава доаѓа ако менаџерите не ги применуваат како што треба принципите на менаџментот и ако не успееле на вработените да им ги објаснат заедничкиот интерес кој ги поврзува сите членови на организацијата. (Тодор Кралев; 2001)

Традиционалниот приод кон коинфликтите и припаѓа на минатото. Во модерниот менаџмент ова парадигма е минато.

Модерен приод кон конфликтите

Во последно време кога почна да се идентификуваат причините за организациските конфликти и се потврди дека тие не се последица на менаџерските грешки се појави интеракцискиот приод кон конфликтот. Тој се нарекува и модериран. Суштината на овој приод е дека конфликтот е неизбежен, дури и неопходен, без оглед на тоа како е креирана организационата структура и како функционира организацијата. Тој не се јавува поради лошото менаџирање на процесите, затоа што постоењето на умерени контролирани конфликти не мора да значи дека организацијата не се менаџира успешно. Одреден број на конфликти се функционални, бидејќи водат до изнаоѓење на нови решења и зголемена успешност во работењето. Затоа конфликтот може да се јави како орудије за организациските промени и иновации. (Тодор Кралев.; 2001)

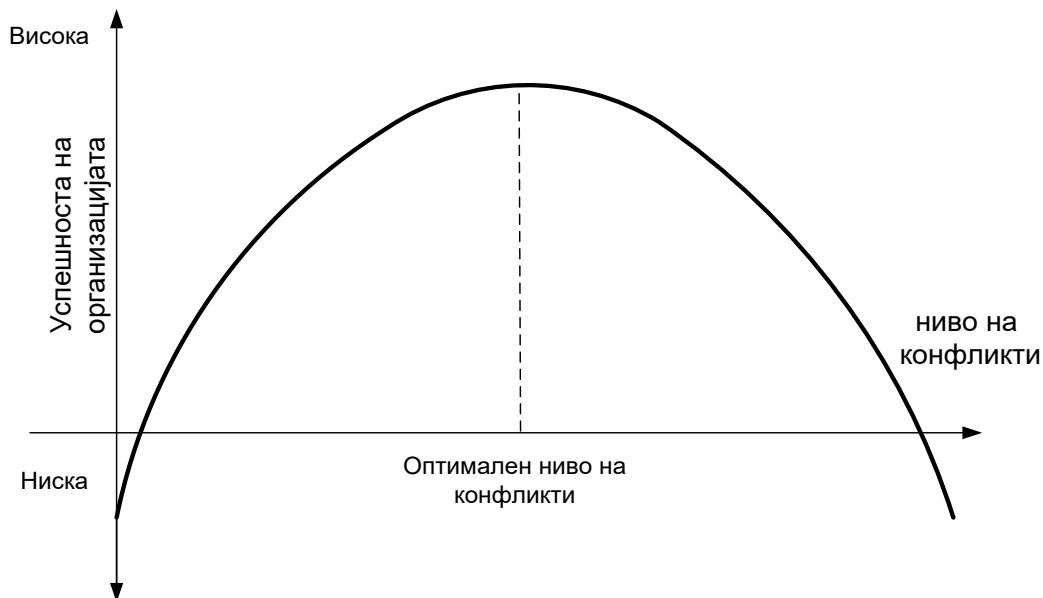
Но, и според овој приод неконтролираните конфликти се штетни и дејствуваат нефункционално и можат да бидат штетни како за поединецот така и за организацијата.

Според Проф. Тодор Кралев, главните карактеристики на интеракцискиот (модерниот) приод кон организациските конфликти се:

- Конфликтот е составен дел од функционирањето на организациските системи.
- Конфликтите можат да ја влошат или подобрат состојбата на системот од што ќе зависи како менаџерите и неменаџерите ќе пријдат во справување со конфликтите.
- Минимално „количество“ конфликти не е добро, како што не е добро и големо „количество“ конфликти.
- Конфликтите треба да бидат на оптимално ниво.

Се оваа значи дека конфликтите треба да се управуваат односно да се „држат“ на оптимално ниво.

На сл.1 е илустрирана зависноста на успешноста на организацијата во зависност од нивото на конфликти. Максимална успешност се постигнува кога имаме оптимално ниво на конфликти.



Сл. 1 Успешноста на организацијата во зависност од нивото на конфликти
(Извор: Rahim, M. A., 1992; 39; Managing Conflict in Organizations)

Повеќето од конструктивните конфликти се когнитивни, што значи различна перцепција на проблемот и различно резонирање за истиот. Спротивен е афективниот конфликт кој е полн со емоции и е насочен кон други луѓе. Овој конфликт може да биде деструктивен према групите, бидејќи може да се прати со лутина. Когнитивниот конфликт од другата страна може да ги балансира разликите и да развива подобри идеи и решенија.

Поделба на конфликтите

Конфликтите можат да се поделат по разни основи но сепак најважната поделба е по тоа какви се последиците од конфликтот. Према овој услов разликуваме:

1. Функционален конфликт кога после решавање на конфликтот организацијата има некаква корист, тоа значи дека конфликтот дејствувал стимулативен за подобрување на перформансите на организацијата. Како последица страните после конфликтот ќе имаат повеќе меѓусебна доверба.
2. Нефункционален конфликт кога од конфликтот организацијата нема никаква корист или пак во полошиот случај има негативни последици.

За да се избегне деструктивниот ефект на конфликтот, тој треба да биде адресиран на задача, а не на личности. (Nigel Finch; 2004; 94)

Има и други поделби на конфликтите и тоа:

- Интраперсонални конфликти;
- Интерперсонални конфликти;
- Групни конфликти;
- Организациски конфликт;
- Друштвен конфликт;
- Меѓудржавен конфликт и др.

КОМУНИЦИРАЊЕТО КАКО МЕТОД ЗА СПРАВУВАЊЕ СО КОНФЛИКТИТЕ

Резултатите од истражувањата отворено покажаа дека комуникацијата високо корелира со бизнис резултати. Комуницирањето може да биде превентива за деструктивните конфликти но и првиот чекор кој треба се презема при појава на конфликт воопшто. Комуницирањето допринесува во зголемување

на довербата и почитта, воспоставување на повратна врска - дијалог, со што битно се редуцираат деструктивните конфликти на релација надреден подреден. Бизнес лидерот, кој треба да носи секојдневни одлуки треба да научи повеќе да комуницира, од колку да ја прекине дискусијата со донесување на одлука за која тој мисли дека е покорисна. Семејниот дијалог бара повеќе од вообичаено бизнис комуницирање, затоа треба да се практикува.

Комуницирањето може да се подобри ако се следат следните чекори:

1. Научете да слушате активно. Оваа особина на прв поглед се чини дека е вродена, но не е сосема точно, таа може да се научи ако се практикува. Суштината на оваа техника е да се има обѕир и почит за тоа што другите зборуваат (кажуваат) и да се направи напор да се раберат другите што точно сакаат да кажат. Повеќето од авторите сугерираат:

-*Бидете стрплив*, значи да го слушате соговорникот до крај и да покажувате знаци со тело дека слушате внимателно. Најважно е соговорникот да се гледа во очи кога тој зборува.

-*Прашајте, провоцирајте го соговорникот*, подразбира давање на знаење дека го слушате и немојте да одговорите само со „да“ или „не“.

-*Охрабете го соговорникот да продолжи да го каже до крај тоа што го мисли.*

-*Повторувајте ги неговите зборови*, со што уште повеќе му давате на знаење дека го слушате и му давате шанса да се коригира ако нешто го рекол погрешно.

Суштината на овој процес се состои во: „Јас сум доволно интересиран за вас и за нашата релација со настојувањето навистина ве слушам и разберам точно што сакате да ми кажете мене.“ (Astrachan, et.,; 2003),

2. Избегнувајте ги лошите интерпретирања или да бидете лошо интерпретирани. Со едно вакво однесување вие ќе знаете точно што некој сака да ви каже, но во исто време и вие ќе го разберете вашиот соговорник правилно. Едно основно правило во овој дух е да го слушате соговорникот до крај, а не да претпоставувате што тој сака да ви каже. Овој принцип треба да се применува и кога некој друг го прекинува некој да не ја заврши својата замисла. Генерално оваа значи да се изразувате експлицитно, но и да барате дополнителни објаснувања за да бидете сигурни дека добро сте разбрани. Во овој случај треба да бидете внимателни како ги поставувате прашањата, тие да не бидат како наредби.

3. Градете доверба и погрижете се таа да се одржува. За да се решаваат конфликтите и да се створи една добра клима за комуницирање треба да постои взаемна доверба. Вие треба да бидете први во правец на позитивни промени, во правецот за градење на доверба. Однесувајќи се како довербата да постои вие со автоматизам придонесувате во нејзиното градење. Најдобар начин да се гради доверба е да имате доверба во себе и да настојувате да влијаете на другите. Во овој правец вреди аксиомата: „Широкоградноста ја гради довербата, додека чувањето на тајни ја намалува неа. (Astrachan, Joseph H., McMillan, Kristi S., 2003; 25)

4. Дозволете им на другите да бидат емотивни. Бидејќи само така тие ќе се изразуваат до крај, ќе го кажат тоа што навистина го чувствуваат. И во најемотивните моменти немој да го прекинете вашиот соговорник. Најлошиот одговор за ваква ситуација е да му кажете: „вие сте многу емотивни, затоа јас не сакам да зборувам со вас.“ Во вакви ситуации треба да му се дозволува на соговорникот да се „испразни до крај“ и да му се каже дека треба да се гледа и светлата страна на работите. Не се препорачува да се избегнат таквите ситуации, бидејќи кога после извесно време ќе се отвори повторно истото прашање емоциите ќе се повторуваат.

5. Гледај ги несогласувањата емоционално „неутрални.“ Гледајќи ги несогласувањата без емоции, ние во суштина го правиме првиот чекор во доброто комуницирање. Во доброто комуницирање, отвореното искажување на несогласувањата е поделено од емотивните дискусии. Тука нема скриено значење, индиректни пораки, повредувања на чувства или недоверба. Во било која ситуација може да се кажат несогласувањата без страх да се казни непочитување спрема некој и без страв од некоректна реакција со другата страна. Тука нема резон за репрезалии.

6. Комуницирајте директно посебно помеѓу членовите од семејството. Навиката да се пратат пораките посредно може да биде извор за деструктивен конфликт. Практикувањето на „триаголникот за комуницирање“ преку трето лице е лоша навика која не се препорачува. Доброто комуницирање

подразбира потреба пораката да се адресира директно на личноста која е засегната да ја прими истата. Праќајќи пораки непосредно ги повредувате чувствата на блискост и ја нарушувате довербата.

7. Барајте точки на допир, а не разлики. Сиромашното комуницирање некогаш е тешко да се подобрува. Ако овој процес тешко функционира, треба да се почне прво од заедничките точки, местата каде имате согласност и разбирање, а после тоа да продолжите со потешки прашања. Ако и ова тешко оди, треба да се бара надворешна помош.

8. Прилагодете го вашето ниво на комуницирање со другите. Оваа значи дека кога коминицирате со некого треба да „влезете во неговата кожа“, само така комуницирањето ќе биде ефективно но и ќе се доградува довербата помеѓу лицата кои комуницираат. Исто така треба да се прилагодите спрема нивото на соговорникот и неговиот стил за комуницирање.

9. Помогнете на другите за градење на самодоверба. Луѓето со поголема доверба во себе подобро комуницираат меѓусебно и подобро ги решаваат конфликтите, затоа треба максимално да им се помогне на другите во градење на нивната самодоверба. Тоа се постигнува со давање на поголема одговорност, позиција во советот и слично но и со давање на одредено признание за добро завршена работа. Кога другата страна ќе разбере дека вие сериозно мислите за неа, сигурно дека ќе ја подобрува комуникацијата.

10. Не бидете заложници на минатото. Во стилот на комуницирање не треба да се служиме со особините на минатото. Стереотипот дека едно дете било „црна овца“ во семејството не треба да се применува и во бизнисот. Во начинот на комуницирање не треба да се раководите со мислењето дека една личност е постојано негативна во одредена област.

ЗАКЛУЧОК

Во последно време конфликтите стануваат се по интересно поле за истражување. Фактот што според модерираниот приод конфликтот не се гледа како исклучиво деструктивна појава, уште повеќе придонесува за поголем интерес на оваа поле. Тој се повеќе се гледа како шанса за подобрување на успешноста на компаниите во случајот кога тој е под контрола, а тоа значи добро се менаџира. Организациите кои ќе знаат да го употребуваат појавениот конфликт за развој на нови стратегии без сомнение ќе бидат успешни. Комуницирањето е повеќе од потребно во овој процес пред се како во стимулирање на конфликтот кога тие се во ниско ниво, така и во решавање кога тие се во поголемо ниво.

ЛИТЕРАТУРА

1. Astrachan, Joseph H., McMillan, Kristi S.; 2003, „Conflict and communication in the Family Business“ Marietta: Family Enterprise Publishers,
2. Galtung, J. 1996, „Peace by Peaceful means: Peace and Conflict Development and Civilization“, Thousand Oaks, C.A : Sag
3. Исак Адигес ;2002; „Совладување на промените“, ДЕТРА, Скопје,
4. Nigel Finch, 2004; „Family-owned Enterprises: the Role of Non-Family Managers in promoting Business continuity in Family-owned Enterprises: Practical Conflict Resolution Techniques for Independent Managers and Non-Executive Directors“, Academy of Family Business Macquarie Graduate School of Management, Australia,
5. Rahim, M. A.; 1992, Managing Conflict in Organizations, второ изданије, Praeger Publishers, Westport
6. Robins Coulter, ;2002, Managerial Communication and Information Technology, Prentice Hall,
7. Тодор Кралев; 2001, „Основи на менаџментот“, трето изданије, Центар за интернационален менаџмент, Скопје

ПРИМЕНА НА ФАКТОРСКАТА АНАЛИЗА ПРИ УТВРДУВАЊЕ НА ОПТИМАЛНА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА НА БАНКИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

д-р Наташа Несторовска
Стопанска Банка а.д. Битола, Битола
nestorovskan@gmail.com

УДК/UDC: 005.72:336.71]:303.732.3(497.7)

АПСТРАКТ

Трудот ја обработува методологијата применета при обработка на основното истражувачко прашање: Како да се формира оптимална организациска структура на банките во Р. Македонија, во услови на динамично опкружување, што ќе овозможи функционалност на банките како организации, како и можности за развој на иновации? Динамиката во опкружувањето ја наметнува актуелноста на проблемот на истражувањето, а тоа е примената на ситуациониот пристап при формирањето на организациската структура на банките во Р. Македонија. Тоа значи дека сите брзи промени во опкружувањето и сите комплексни задачи кои се ставаат пред организациите влијаат врз начинот на нивното организирање и функционирање. Единствен начин за организациите да опстанат и просперираат е да бидат во чекор со промените, да се приспособуваат кон нив, и нив да ги воведуваат. Операционализацијата на проблемско-предметната рамка вклучува истражување, преку методолошки дизајнирани инструменти анализа на содржина и анкетен прашалник. Основната цел на трудот е да ги прикаже добиените резултати од емпириското истражување кои даваат одговор на прашањето дали банките во Р. Македонија имаат соодветна и оптимална организациска структура, која води кон ефикасно извршување на нивната работа.

Клучни зборови: организација, организациска структура, банки, иновации.

THE USE OF FACTOR ANALYSIS IN DETERMINING THE OPTIMAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF BANKS IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Natasha Nestorovska, Ph.D.
Stopanska Banka a.d. Bitola
nestorovskan@gmail.com

ABSTRACT

The paper deals with the methodology applied in the processing of primary research question: How to establish an optimal organizational structure of banks in the Republic of Macedonia, in a dynamic environment that will enable the functionality of banks as organizations as well as development opportunities for innovation? The dynamics in the environment implies the relevance of the problem of research, and it is the application of the situational approach in forming the organizational structure of banks in the Republic Macedonia. It means that all rapid changes in the environment and all complex tasks that are put before the organizations influence the way of their organization and functioning. The only way for organizations to survive and thrive is to keep pace with change, to adapt to them, and to introduce them. The operationalization of the problem and subject frame includes research through methodologically designed tools - content analysis and questionnaire. The main objective of the paper is to present the results of an empirical study that answer the question whether the banks in the Republic Macedonia have adequate and optimal organizational structure, which leads to efficient performance of their work.

Keywords: organization, organizational structure, banks, innovation

Вовед

Анализата на можностите за функционирање на оптимална организациска структура во банките ја наметнува потребата од примена на ситуациски пристап. Ситуациски пристап е нов пристап во организациската теорија, каде нема „најдобро решение“ и го застапува ставот дека не постои една управувачка стратегија, која би била применлива секаде, туку дека сè зависи од ситуацијата. Ситуацискиот пристап ја разгледува организацијата како отворен систем каде менаџирањето се темели не само на интерното туку и на екстерното опкружување. Во овој научно-истражувачки труд посебен осврт е даден на основните параметри на организациската структура: хиерархија на власта, поделба на работата, распон на контрола и децентрализација и нивното влијание врз ефикасноста и ефективноста на работењето на банките.

Методологија на истражување

Сите брзи промени во опкружувањето и сите комплексни задачи кои се ставаат пред организациите влијаат врз начинот на организирање и функционирање на организациите. Единствен начин за организациите да опстанат и просперираат е да бидат во чекор со промените, да се прилагодуваат кон нив, да ги воведуваат и да ги имплементираат. Крајната цел на секоја промена е да го подобри работењето на организациите така што ќе го промени начинот на работа или функционирање. Во контекст на тоа, се определува проблемско- предметната рамка. Проблемот на истражување го разработува ситуацискиот пристап при формирање на организациската структура во банките во Р. Македонија. Разработувајќи ги различните аспекти на проблемот на истражување, определувањето на предметот на истражување се фокусира кон идентификување на **влијанието на основните параметри на организациската структура врз ефикасноста на работењето на банките во Р. Македонија**. Тоа значи дека организациската структура се формира во процесот на организирање на организацијата. За да може да функционира мора да биде организирана, односно да се дефинираат активностите, нивна поделба и поврзување. Ситуацискиот пристап претставува правец во кој постапките на менаџерите зависат од разновидните клучни елементи во дадената ситуација. Ситуацискиот пристап предлага

менаџерите прво да ги разгледаат клучните фактори во ситуацијата и потоа да одредат кои акции треба да ги преземат врз основа на своето знаење и искуство. Од нив се бара активен, систематичен и промислен став во секоја ситуација – за можните последици и одговорност за одлуките. Примената на **факторската анализа**, како методолошка алатка придонесе за утврдување на интензитетот, правецот, начинот и значењето на влијанието на основните параметри на организациската структура со примена на ситуациски пристап врз ефикасноста на работењето во банкарскиот сектор во Република Македонија, што всушност е и генералната целна овој труд. **Генералната хипотеза** се однесува на ставот дека: Присуството на основните параметри на организациската структура: хиерархија на власта, поделба на работите, распон на контрола и децентрализација, под услови на организациска култура ориентирана кон менаџирање врз основа на екстерно-интерна ориентација ќе има позитивно влијание врз ефикасноста и ефективноста на работењето во банките што значи: рационално искористување на ресурсите и намалување на трошоците.

Резултати од истражувањето

Во овој дел се прикажани зедничките фактори на организациската структура чија варијација е поделена на независни варијабли и зависна варијабла. Со добиените податоци ќе се види кој од факторите на организациската структура е водечки за да се потврди односот и неговото влијание врз ефикасноста на работењето. Значи, анализата на добиените податоци ќе покаже кој фактор од основните параметри на организациската структура има најголемо влијание, односно, најголемо факторско оптеретување врз ефикасноста на работењето на банките. Факторското оптеретување ако е 0, значи дека не е поврзано со дадената варијабла, додека ако е значајно поголемо од 0, тоа значи дека дадената варијабла значајно е поврзана со факторот. Добиените резултати се претставени во R- Матрица, која го прикажува Пирсоновиот коефициент на корелација помеѓу сите парови на варијабли и содржи one-tailed значајност на добиените коефициенти. Оваа матрица на корелација се користи за да утврди моделот на релациите меѓу варијаблите. Добиените податоци од Пирсоновиот коефициент на корелација за варијаблите хиерархија на власт во банките, дефинирана хиерархија на авторитет, степен на одговорност во работата се движи околу 0.09 и варијаблите одговорност на менаџерите кон извршување на работата, структура на работните задачи, распон на контрола покажуваат Пирсонов коефициент на корелација кој се движи над 0.05 што значи свесноста за проблемот се зголемува како резултат на посебноста на добиените податоци. Важен дел кој се пресметувае мерењето на адекватноста на примерокот според Kaiser-Meyer-Olkin и Bartlett's тестот на сферност. КМО статистиката варира помеѓу 0 и 1. Вредноста 0 индицира дека збирот на парцијални корелации е поголем во однос на збирот на корелација (бидејќи, веројатно, факторот на анализа е несоодветен). Вредноста блиска до 1 укажува на тоа дека моделот на корелации се релативно компактни и факторот на анализа треба да ги дистинктира и да ги осигура овие фактори. Според Kaiser прифатлива вредност е поголема од 0.05, вредноста меѓу 0.5 и 0.7 е средна, вредноста меѓу 0.7 и 0.8 е добра, вредноста меѓу 0.8 и 0.9 е одлична и вредноста над 0.9 е врвна. Bartlett's тестот укажува дали тестирањето на нултата хипотеза е значајно. Според добиените податоци може да се заклучи дека Bartlett's тестот е значаен ($p < 0.001$) односно изнесува 3128,051 што упатува на заклучок дека факторската анализа е соодветна и оправдана. На табелата 7-68 се прикажуваат ајгенвредностите поврзани со секоја линеарна компонента (фактор), пред екстракцијат, после екстракцијата и после ротацијата. Пред екстракцијата SPSS има идентификувано 12 линеарни компоненти (фактори) во рамките на обработените податоци.

Матрицата на факторите содржи вредност за сите фактори. Во оваа фаза SPSS издвои 4 фактори. Факторската анализа претставува истражувачка алатка и се користи да го води истражувачот да донесува различни одлуки. Во овој случај важна одлука е бројот на фактори кои се екстрактирани. Според критериумите на Kaiser треба да бидат екстрактирани 4 фактори и тоа се потврдува од табелата 7-70. Овој критериум е соодветен бидејќи има помалку од 30 варијабли и комуналитетот после екстракцијата е поголем од 0.7. Следуваат добиените податоци од Component Matrix, Pattern Matrix, Structure Matrix и Component Correlation Matrix (табела 1).

Табела 1. Component Matrix
Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Raspon_na_kontrola_vo_bankite	,739	,325	-,453)	,341
Podelba_na_rabotite	,729	-,481)	,422	
Motivacija_na_vrabotenite	,697	-,386)	,423	
Struktura_na_rabotnite_zadaci	,678	-,499)	,316	
Odgovornost_na_menadzeite_kon_zadacite	,665	,343		
Stepen_na_odlucuvanje_koncentrirano_na_vrvot	,651	,468		-,368)
Decentralizacija_na_bankite	,646	,599		-,434)
Stepen_na_ovlastuvanje_na_davanje_naredbi	,520		-,519)	,306
Hierahrija_na_vlast_vo_bankite		,833	,330	,313
Stepen_na_odgovornost_vo_rabotata	-,319)	,758		
Definirana_hierarhija_na_avtoritet		,686	,437	,350
Stepen_na_odnesuvanje_na_vrabotenite_spored_pravilata	,478	,582		-,435)

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Вредностите ја претставуваат тежината односно значењето на секој од факторите што е поврзана со варијаблата на соодветниот фактор. Сите варијабли имаат високо позитивно значење со првиот фактор. Во оваа фаза солуцијата не ја зема во предвид корелацијата меѓу 4 фактори. Табелата 2 ја прикажува Pattern Matrix која го прикажува факторот на оптеретување за ротирачката солуција. Факторот на оптеретување е сличен со регресијата и укажува на силата на поврзаноста меѓу варијаблите и факторите. Решението се ротира за да се постигне структура што се толкува. Во табелата се прикажуваат факторските тежини на сите варијабли.

Табела 2. Pattern Matrix.

Pattern Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Raspon_na_kontrola_vo_bankite	,947			
Stepen_na_ovlastuvanje_na_davanje_naredbi	,851			
Odgovornost_na_menadzeite_kon_zadacite	,675			
Hierahrija_na_vlast_vo_bankite		,953		
Definirana_hierarhija_na_avtoritet		,936		
Stepen_na_odgovornost_vo_rabotata		,732		
Podelba_na_rabotite			,978	
Motivacija_na_vrabotenite			,924	
Struktura_na_rabotnite_zadaci			,867	
Decentralizacija_na_bankite				-,967)
Stepen_na_odnesuvanje_na_vrabotenite_spored_pravilata				-,920)
Stepen_na_odlucuvanje_koncentrirano_na_vrvot				-,819)

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Табелата 2 укажува дека распонот на контрола во банките има 0.947 факторска тежина, хиерахијата на власт во банките 0.953 факторска тежина, поделбата на работата 0.978. Четвртата компонента децентрализацијата на банките факторската тежина изнесува -0.967. Оттука јасно може да се види моделот на меѓузависноста на варијаблите и факторите. Во табелата 3. Structure Matrix се дадени корелациите меѓу факторите и варијаблите.

Табела 3. Structure Matrix
Structure Matrix

	Component			
	1	2	3	4
Raspon_na_kontrola_vo_bankite	,983			-,451)
Stepen_na_ovlastuvanje_na_davanje_naredbi	,808			
Odgovornost_na_menadzeite_kon_zadacite	,773			-,489)
Hierarhija_na_vlast_vo_bankite		,985	-,389)	
Definirana_hierarhija_na_avtoritet		,890		
Stepen_na_odgovornost_vo_rabotata		,823	-,493)	
Podelba_na_rabotite		-,339)	,986	
Motivacija_na_vrabotenite			,919	
Struktura_na_rabotnite_zadaci		-,390)	,906	
Decentralizacija_na_bankite	,434			-,984)
Stepen_na_odnesuvanje_na_vrabotenite_spored_pravilata		,313		-,891)
Stepen_na_odlucuvanje_koncentrirano_na_vrvot	,511			-,857)

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Табелата 3 упатува на заклучокот дека постои корелација меѓу основните фактори: распон на контрола, хиерахија на власта во банките, поделба на работите и децентрализација на банките. Факторите секогаш зависат од најголемот и најмалото (негативно) факторско оптеретување. Тоа значи, дека оптималната организациска структура ги содржи основните параметри по тежина и значење: поделба на работите, хиерахија на власта во банките, распонот на контрола во банките и на крај, најмало влијание има децентрализацијата на банките. Сите овие фактори се меѓузависни еден с друг, покажуваат позитивна корелација и имаат директно влијание врз ефикасноста на работењето на банките. Табелата 4 ја прикажува Матрицата на корелација меѓу компонентите.

Табела 4. Матрица на корелација меѓу компонентите
Component Correlation Matrix

Component	1	2	3	4
1	1,000	-,009)	,208	-,395)
2	-,009)	1,000	-,321)	-,230)
3	,208	-,321)	1,000	-,150)
4	-,395)	-,230)	-,150)	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Од табелата 4 може јасно да се види дека корелацијата меѓу факторите е позитивна и висока корелација со што уште еднаш се потврдува меѓузависноста на факторите како основни параметри на организациската структура и нивниот однос и влијание врз ефикасноста во работењето. Ефикасното управување со банките значи ориентираност на банките кон оперативна одличност која се фокусира на остварување на повисоки резултати со помали трошоци, и максимално задовоолување на потребите на клиентите и вработените. Ефикасното управување со банките значи оптимализација на организациската структура која ќе претставува појдовна основа за постигнување на максимални резултати. Примената на статистичките методи во оваа докторска дисертација дадоа одговор на прашањето поставено на почетокот како да се формира оптимална организациска структура која ќе овозможи прилагодување на банките во динамичното опкружување.

Заклучни согледувања

Резултатите од истражувањето прикажано во овој труд преку примена на факторската анализа, покажа дека при формирањето на организациската структура на банките, доминантно влијание имаат четирите фактори: хиерархија на власт, распон на контрола, поделба на работата и децентрализација на банките, од кои најмал степен на влијание има децентрализацијата на банката. Резултатите од истражувањето покажуваат дека фактор кој има најголемо влијание врз организациската и раководната структура на банките во Република Македонија има факторот “поделба на работата”. Значително влијание е идентификувано кај факторот “хиерархија на власта” и факторот “распон на контрола”, додека фактор кој има најмало влијание врз формирањето на организациската и раководната структура е факторот “децентрализација на банките”.

Оптималната организациска структура на банките во Република Македонија е динамична категорија, која се менува во зависност од поставените целите во работењето на банките, нивната стратегија, расположливите ресурси и секако екстерното опкружување, кое не го претставуваат само конкурентските банки, туку и микро и макро економските услови во кои опстојуваат банките на македонскиот пазар. Факторската анализа како техника на меѓузависност го испитува односот на ситуациониот пристап и ефикасноста на работењето прикажан преку: хиерахија на власта, поделба на работата, распон на контрола и децентрализација во процесот на донесување на одлуки, кои се слични во смисла „заедно да се движат” и поради тоа имаат голема меѓузависност.

Библиографија

1. Baligh, H. H. (2006): Organization Structures: Theory and Design, Analysis and Prescription, Springer, Berlin
2. Besic M. (2008): Metodologija politickih nauka sa statistikom, Fakultet politickih nauka, Beograd
3. Brankovic, S. (2007): Uvod u metodologiju, kvalitativni metodi istrazivanja drustvenih pojava, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd
4. Certo, S., Certo, S., T., (2008) Modereni menadzment, (Zagreb: Mate)
5. Hefernan, S., Modern banking, (2005), John Wiley & Sons, LTD.
6. Lalovic, Z.: Metodologija naucno-istrazivackog rada saosnovama statistike, interno: materijal za student
7. Бишев, Г. (2012), Пари и банкарство, Економски факултет, Прилеп
8. Бишев, Г., Неновски, Т. (1995), „Паричен поредок и банки“, НАМ, Скопје

ПОТРЕБА ОД СИСТЕМИ ЗА ПРЕПОРАКА ВО ЕЛЕКТРОНСКАТА ТРГОВИЈА

Јосиф Петровски

Бизнис Академија Смилевски – Скопје, Македонија
josif.petrovski@uklo.edu.mk

УДК/UDC: 339.1:004.738.5

АПСТРАКТ

Системите за препораки денес рапидно се менуваат. Од експериментална имплементација на неколку сајтови за електронска трговија, до сериозни деловни алатки кои го обликуваат светот на Е-трговијата. Голем број од најпознатите веб-страници за е-трговија активно ги користат системите за препораки и редовно ги надградуваат за да им помогнат на своите клиенти да најдат соодветни предмети за купување. Системот за препораки учи од купувачите и препорачува предмети кои тој смета дека имаат најголема вредност за клиентот од сите други достапни предмети. Во овој труд даваме објаснување за тоа што се системи за препораки и како тие им помагаат на сајтовите за е-трговија да ја зголемат продажбата и лојалноста на своите клиенти.

Клучни зборови: Системи за препораки, е-трговија, е-бизнис, рејтинг

NEED FOR RECOMMENDATION SYSTEMS IN E-COMMERCE

Josif Petrovski

Business Academy Smilevski – Skopje, Macedonia
josif.petrovski@uklo.edu.mk

ABSTRACT

Recommendation systems are changing rapidly today. From the experimental implementation on several e-commerce sites to serious business tools that shape the world of e-commerce. Many of the popular e-commerce sites actively use recommendation systems and regularly upgrade them to help their customers find the right items to buy. This recommendation system learns from the buyers and recommends items that he considers to have the greatest value for the client from all other available items. In this paper we give an explanation as to what recommendations systems are and how they help e-commerce sites increase sales and loyalty to their customers.

Keywords: Recommendation systems, e-commerce, e-business, rating

Вовед

Зголемената употреба на електронската трговија како интернет сервис доведува до значајни промени во работењето на компаниите од сите големини, како и начинот на кој тие комуницираат со своите клиенти. Иако се смета дека пристапот до што поголема и поразновидна база на корисници се смета за предност, развојот на електронската трговија веќе станува ново поле на зголемена конкуренција. Влогот е висок и компаниите мора да развијат нови стратегии за привлекување и во исто време задржување на клиенти. Наместо да се фокусираат на одредени корисници за време на маркетиншки и продажни процеси, компаниите сега користат интелегентни алгоритми и технологии за да формираат правилни односи со клиентите. Ова најчесто вклучува онлајн интеракции особено преку социјалните мрежи. Услужувањето на клиенти не е повеќе серија на еднократни искуства, туку преминува во тековен дијалог.

Од економски аспект електронската трговија се стекна со огромно значење во текот на изминатите 10 години. Во Европа, прометот на претпријатијата остварен преку каналите за е-трговија се зголеми од 9% во 2004 година на 17% во 2015 година. Во САД, изненадувачки е што големопродажбата на производите е многу повеќе претставена преку е-трговијата отколку малопродажниот сектор. Во 2014 година процентот на продажби постигнати преку е-трговија изнесуваше 42,5%, додека продажбата на мало изнесуваше 6,4% од вкупната продажба. Ова значи дека бизнис-бизнисот врската на е-трговија е од поголема важност во САД. Сепак, општиот тренд е ист во сите сектори, постојано зголемување на учеството на е-трговија управувано од прометот. Затоа е важно бизнисите да направат поголем напор за развој на својата електронска трговија и на тој начин да имплицираат потреба од соодветни алатки како системите за препорака (State of e-commerce: global outlook 2016-21).

Системите за препораки овозможуваат брзо прилагодување и персонализација на веб-страниците за е-трговија. Тие им овозможуваат на сајтовите да генерираат поголема продажба преку прилагодување на потребите на посетителите и нивно претворање во потрошувачи, зголемување на продажбата на дополнителни производи преку зближување на тесно поврзани предмети и зголемување на лојалноста на клиентите. Лојалноста на клиентите се постигнува на начин на кој компаниите покажуваат дека одделуваат време за да ги разберат нивните потреби и да дознаат повеќе за нив (Herlocker и други, 1999). Вака, структурата на веб-страницата, производите и презентацијата на производите се менуваат според потребите и желбите на клиентите, па затоа тие повторно ги посетуваат овие веб-страници наместо оние на конкуренцијата, бидејќи се навикнати на тоа и не мора повторно да поминуваат преку процес на учење, а со тоа и губење на време. Дури и ако некоја конкурентска компанија понудила слично искуство, корисниците ќе се вратат на веб-страницата што веќе ја знаат.

Системи за препорака

Системите кои даваат препорака се еден вид на веб апликации кои ги обработуваат корисничките активности и ги претвораат во идни препораки. Најчесто тие претставуваат информациски системи за филтрирање и се обидуваат да предвидат „избор“ кој би бил од интерес на корисникот. Ваквите системи се викаат системи за препораки (Ricci, Rokach & Shapira, 2011). Пример за вакви системи се веб страни кои работат со електронска трговија. Системот им понудува листа на производи на корисниците (купувачи) што би можело да им се допадне, препорачани според претходни пребарувања и купувања на производи.

Системите за препораки во зависност од техниките кои ги употребуваат, најчесто се делат во две главни групи:

Системи за колаборативно филтрирање, се фокусираат на односите помеѓу корисниците и предметите. Системите на колаборативно филтрирање препорачуваат предмети кои им се допаднале на други корисници со слични желби како корисникот. Сличноста на два предмети се утврдува според блискоста на рејтингот кој е поставен од корисниците, а оценети се двата предмети. Пример: Ако корисникот пребарува или купува книга од областа на информатички науки, тогаш ќе бидат препорачани книги кои им се допаднале на други корисници, а се исто така од областа на информатичките науки.

Содржински базирани системи, во преден план ги ставаат карактеристиките на предметите. Сличноста на предметите се определува со споредување на нивните карактеристики. Пример: Ако некој корисник купува филмови од жанрот комедии, системот ќе препорачува филмови од базата кои под жанр се наведени како комедија.

Потреба од системи за препораки

Системите за препораки и нивните апликации се предмет на многу истражувања во изминатите две децении. Многу нови пристапи за препорачување се развиени, бидејќи бизнисите се повеќе и повеќе учествуваат во е-трговија за да ги продаваат своите производи. Еден натпревар имаше големо влијание на полето на развој на системите за препораки - наградата Netflix. Наградата на порталот за филмови Netflix ги предизвика луѓето низ целиот свет да го подобрат нивниот систем за препорака за филмови за само 10% поточни препораки, а за возврат, победничкиот тим ќе добие еден милион долари. Ова мотивирало многу истражувачи да развијат нови начини да дадат попрецизни препораки. Сепак, зошто една компанија како Netflix е подготвена да плати еден милион долари за зголемување на точност од 10%? Еден тренд кој сигурно може да објасни дел од ова е трендот на масовно производство на повеќе персонализиран пристап кон маркетингот. Порано, производите беа сосема исти за сите корисници, така да во маркетингот не се употребуваше персонализација, или се употребување сосема малку. Откако интернетот го направи својот пробив, луѓето беа подобро информирани за какви производи се достапни со дополнителни прегледи, повеќе информации, а некои корисници веќе и ги оценуваа производите. Меѓутоа, за купувачите, овој нов метод на купување производи беше многу тежок за да се справат бидејќи бројот на понудени информации се зголеми експоненцијално. Огромната количина на информации им направи на клиентите многу потешкотии во одлучувањето за тоа кои производи ќе ги купат и станаа преоптоварени со оваа одлука, што порано беше лесно.

На овој начин се започна со користење на системите за препорака, бидејќи тие обезбедуваат препорака за клиентите, со што се филтрира количината на информации кои тие мораа да ги прегледуваат. Придобивките од системите за препораки исто така се дека користат повратни информации од други корисници за да обезбедат попрецизни информации за различните производи. Ова ја намали недовербата што првите сопственици на веб продавници ја имаа, бидејќи производите беа оценети само од луѓе кои веќе го купиле производот. Во оваа фаза, сепак, системите за препораки најчесто препорачува предмети кои имаа добри оценки или поголем број на продажба, а не се според персонализираните одлуки. Во наредната фаза од усвојувањето на системите за препораки, веќе претходно дадените оценки сега се користат за анализирање на профилирање на клиентите.

Овие кориснички модели сега можат да анализираат автоматски, со што се овозможува создавање на системи кои можат да дадат препораки, прилагодени на личните потреби на секој клиент. Како што е познато, Amazon.com изјавува хипотетички дека во контекст на веб-продавниците, треба да постои барем по една продавница за секој клиент (Smith & Linden, 2017). Ова е токму она што се системите за препораки се трудат да постигнат. Тие ги анализираат корисничките профили и ги поврзуваат со други корисници за да препорачаат одредени производи кои се вклопуваат според нивните желби. Потоа тие можат да ги прикажуваат своите веб-страници соодветно, посебно насловната страница се променува за секој корисник различно, исполнета со препораки врз основа на претходно анализирани параметри или сличност со други корисници. Инвестирањето во систем за препораки за обезбедување лично приспособена веб-страница често ги подобрува приходите преку многу различни ефекти, па затоа треба добро да се разгледаат од компаниите кои имаат онлајн присуство. Ефектите од имплементирање на систем за препораки во веб-продавницата имаат многу широк опсег, бидејќи тоа влијае на многу елементи од искуството на клиентите. Првиот ефект што треба да се разгледа е нестабилноста на веб-страниците. Повеќето корисници, при гледање на веб-страница, пролистуваат низ неа и не обрнуваат многу внимание на нешто ако не ги интересира. Ова е едно нешто што може да го подобри системот на препораки, бидејќи може да ги одреди интересите на личноста, а со тоа може да ги прикаже предметите за кои најверојатно ќе биде заинтересиран корисникот. Ова само по себе веќе може да го подобри искуството на клиентот, т.е. корисникот ќе биде помалку вознемирен од производи или производи што би можел да ги смета како непотребни. Ова, сепак, функционира само кога препораките се доволно точни. Препорачувањето на погрешни предмети ја прави веб-страницата неинтересна за корисникот, така што ова треба да се избегнува во повеќето случаи. Друга можност на системите за препораки е да ги анализира своите клиенти и да се обиде да продаде и други производи врз основа на интересот што го покажаа другите слични корисници. Вкрстена продажба е процесот на препорачување на други производи кога корисникот купува одреден производ, што доведува до поголем приход. Овие системи нудат добра помош во ова, бидејќи може да откријат поврзаности кои претходно не биле јасни. На пример, Walmart открил дека луѓето кои купуваат пелени многу често купуваат и пиво (Whitehorn, 2006). Ова е модел кој не е толку очигледен и без систем за препораки веројатно нема да биде откриен, но сега Walmart може да го користи ова и да препорача пиво кога луѓето купуваат пелени. Методот на вкрстена продажба обично се користи на крајот на процесот на купување, односно кога ќе се изврши плаќањето. Ова е само мал дел од целата функционалност на системите на препораки. Едноставно речено овие системи се замена за цитати како:

1. Ми се допаѓа оваа книга, можеби ќе ти се допадне и тебе
2. Филмот беше многу добар, мора да го гледате
3. Новиот албум на пејачот е супер, го препорачувам на сите кои сакаат таква музика
4. Тоа што го купив немаше никаков квалитет, повеќе не купувам од таа продавница

Системите на препораки треба да се концентрираат на една одредена цел, а тоа е да се подобри лојалноста на клиентите. Во контекст на е-трговијата стекнување лојални клиенти е едно од најважните барања за постигнување на постојан приход. Во електронската трговија корисниците можат да споредат многу различни производи, врз основа на продажби, рејтинзи, спецификации на производи, цена итн. Вака многу корисници ќе донесат информирана одлука преку достапните информации. Ова е голем контраст на тоа како бизнисот се одвиваше пред интернетот, бидејќи клиентите најчесто биле ограничени на неколку продавници кои биле во близина, додека во денешно време клиентите можат да бидат секаде. Затоа е важно за компаниите кои се активни во електронскиот простор да понудат нешто повеќе од само својот производ, како на пример цела палета производи, посебна за секој клиент. На овој начин компанијата може да ги вклучи само работите за кои клиентот е предвидено да ги сака, а исто така може да понуди коментари или оцена за рејтинг со цел да им олеснат на клиентите да добијат подобра слика за производ. Со подобрување на искуството на клиентот на таков начин, може да се предизвика лојалност кон својата веб-страница, бидејќи клиентите се навикнуваат на веб-страницата и ја гледаат како единствен начин за пристап до одредени производи преку Интернет. Главен пример е Амазон, кој стана веб-продавница за буквално се и поради добрата примена на системи за препораки, корисниците можат да ги најдат производите што ги бараат многу лесно. Ова

добро искуство потоа станува стандард кој клиентите ќе го споредуваат со други веб-страници, што покажува дека е од голема конкурентска вредност да се направат веб-страниците динамични, така што секој корисник ќе го доживее истиот веб-сајт на сосема поинаков начин. Група истражувачи во мината декада направија анализа на влијанието на е-лојалноста на клиентите врз нивното однесување (Srinivasan, Anderson, Ponnnavolu, 2002). Тие покажаа дека клиентите кои се лојални на онлајн веб-страница имаат тенденција да го промовираат овој веб-сајт на други луѓе, ако нивното искуство е добро, што може да се класифицира како индиректен ефект на добра веб-страница. Исто така, корисниците се спремни да платат повеќе за своите производи ако се лојални, бидејќи се чувствуваат удобно да купуваат предмети таму и да имаат доверба во понудените услуги. Сепак, треба да се забележи дека системите за препораки играат само мал дел во ова. Голем дел од ова зависи и од соодветниот веб-дизајн, добрата услуга за корисници и корисничкиот интерфејс. Тоа не значи да се намали нивното користење при добар дизајн, туку напротив, системи за препораки можат да бидат добра алатка за подобрување и на ова искуство на корисниците.

Вредноста на препораките во е-трговијата

Употребата на системи за препораки во е-трговијата може да влијае на финансиските перформанси, како и на интензитетот на дијалогот со клиентите. Поконкретно, системите за препораки можат да ги подобрат дијалозите за е-трговија на три начини:

1. „Конверзија“ – Претворање на веб прелистувачите во продавница, а со тоа зголемување на процентот на посетители на веб-страница каде има купување. Системите за препораки им помагаат на клиентите да најдат предмети кои најдобро ги задоволуваат нивните интереси и склоности; а преку тоа може да се појават и случајни непланирани набавки
2. Со зголемување на вкргстена продажба. Вака системите ќе ја подобрат вкупната продажба, предлагајќи дополнителни производи или услуги на клиентите. Ако препораките се добри, просечната големина на нарачки се зголемува. На пример, системот може да препорача дополнителни производи во процесот на плаќање, врз основа на оние производи кои треба да се наплатат.
3. Со градење на лојалност. Во свет каде што конкурентите се само еден клик оддалечени, градењето на лојалност кон клиентите станува суштински аспект на деловната стратегија. Системи за препораки можат да ја подобрат лојалноста преку создавање на додадена вредност на односот помеѓу веб-страницата и клиентот. Секој пат кога клиентот ќе ја посети веб-страницата, системот "учи" повеќе за желбите и интересите на тој клиент и сè повеќе може да ги персонализира овие информации. Со обезбедување на секој клиент со повеќе релевантно искуство, шансите да се врати на истата веб-страница стануваат поголеми. На крајот, подобреното искуство на купувачот може да биде толку значајно што, дури и ако некој конкурент започне идентичен, па дури и посупериорен систем, клиентот ќе треба да потроши повеќе време и енергија кај новиот конкурент за да стигни на ниво слично на веќе стекнатото искуство.

Успешни стратегии за препораки

За секоја организација успешно да ја имплементира стратегијата за препорачување, се применуваат следниве практики:

1. Препораката е насочена кон подобрување на дијалогот со клиентите. Срцето на препораката лежи во стекнување увид во желбите на клиентот. Клиентите обично бараат отворена, доверлива врска пред тие да споделат такви сознанија со вас.
2. Иако целите се високи, почетокот е бавен. Успешната стратегија за препораки најверојатно ќе вклучува комбинација од различни типови на начини на препорачување, но нивното спроведување одеднаш не е препорачливо. Искуство покажува дека примена на содржински-базирано филтрирање е најдобриот прв чекор и дека збогатувањето на овој систем најдобро може да се направи постепено, полека дознавајќи повеќе информации за клиентите.
3. Успешната препорака се базира на "големи податоци" и не треба да се потценува. Градење кориснички профили, добивање на податоците за производот и интегрирање со постојната историја на клиентите се неколку примери на проблеми со "големи податоци" кои треба да се земат предвид при спроведувањето на стратегијата за препорака. Затоа е важно да се разбере

дека успехот на препораките лежи во голем дел во акумулацијата на претходни информации кои можат да бараат време да се соберат.

Заклучок

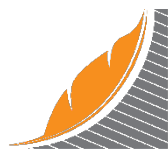
Заклучокот во овој труд ќе започне со презентација на една студија на случај за електронската продавница Leshop од Швајцарија (Dias и други, 2008), која покажа дека примената на препорачаниот систем во веб-страницата има и директен и индиректен ефект врз приходите. Се покажа дека директен ефект произведува само мало зголемување на продажбата, но сепак тоа е мошне значајно за компаниите со голем промет. Спротивно на тоа, беше покажано дека индиректниот ефект во голема мера го надминува директниот ефект. Индиректниот ефект влијае врз приходите преку општо задоволство од услугите на компанијата, како и преку повторни набавки на предмети кои првично беа препорачани од страна на системот на препорачувачи. Ова влијание беше покажано дека е трајно и значајно бидејќи може да доведе до зголемување од 366% за директен ефект. Преку ова може да се заклучи дека примената на системите за препораки во онлајн продавниците имаат позитивен ефект. Системите за препораки се клучен начин за автоматизирање на веб-страниците за Е-трговија. Тие ќе станат многу поважни во иднина, како модерни бизниси за да се зголеми вредноста на клиентот, како и обезбедување на цени и услуги соодветни на желбите на клиентите. Бидејќи задржувањето на клиенти е многу важно за веб-страниците, оваа врска секогаш ќе биде во корист на клиентот, а помалку на страницата - но не секогаш. Секогаш ќе се појавуваат етички предизвици при балансирање на вредноста на препораките на веб-страницата и на купувачот.

Системите за препораки моментално се третираат како виртуелни продавачи, бидејќи даваат предлози за нови производи, а неактивно го продаваат тој производ. Системот исто така треба да ја земе предвид ценовната вредност за корисникот и профитот за компанијата. Кога се нудат цени врз основа на проучување на однесувањето на корисниците, етичките прашања се покренуваат поради ценовна дискриминација за различни корисници. Затоа е предизвик како да се задржи лојалноста и довербата на корисниците при давање препораки, а целта е зголемување на профитот на компанијата. Поради оваа причина се употребуваат различни стратегии при имплементацијата на системите за препораки, со цел добро да ги проучат карактеристиките и желбите на корисниците, а со тоа да даваат поточни препораки. Само вака системите за препораки ќе создадат заеднички вредности во компаниите и нивните клиенти.

Користена литература

1. "State of e-commerce: global outlook 2016-21" преземено од <https://www.ipc.be/services/market-research/e-commerce-market-insights/e-commerce-articles/global-ecommerce-figures-2017> на 05.12.2018
2. Bossenbroek, H., & Gringhuis, H. Recommendation in e-commerce. Luminis Recommendation Services.
3. Dias, M. B., Locher, D., Li, M., El-Deredy, W., & Lisboa, P. J. (2008, October). The value of personalised recommender systems to e-business: a case study. In *Proceedings of the 2008 ACM conference on Recommender systems* (pp. 291-294). ACM.
4. Herlocker, J., Konstan, J., Borchers, A., and Riedl, J. (1999). An Algorithmic Framework for Performing Collaborative Filtering. In *Proceedings of ACM SIGIR'99*. ACM press.
5. Petrovski, J. (2014). USING RECOMMENDATION SYSTEMS FOR LEARNING MATERIALS 11. *INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL SERIES B*, 91.
6. Petrovski, J., & Manevska, V. (2015). Learning Materials Recommendation Using Personalized Recommender System. *International journal of education*, 9.
7. Ricci, F., Rokach, L., & Shapira, B. (2015). Recommender systems: introduction and challenges. In *Recommender systems handbook* (pp. 1-34). Springer, Boston, MA.
8. Schafer, J. B., Konstan, J., & Riedl, J. (1999, November). Recommender systems in e-commerce. In *Proceedings of the 1st ACM conference on Electronic commerce* (pp. 158-166). ACM.

9. Smith, B., & Linden, G. (2017). Two decades of recommender systems at Amazon. com. *IEEE internet computing*, 21(3), 12-18. "Лојалноста на клиентите во е-трговијата: истражување на неговите претходници и последици"
10. Srinivasan, S.S., Anderson, R., Ponnayolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing*, Volume 78, Issue 1, Pages 41-50, ISSN 0022-4359.
11. Whitehorn, M. (2006). The parable of the beer and diapers. Преземено од http://www.theregister.co.uk/2006/08/15/beer_diapers/, на 05.12.2018



СЕКЦИЈА

4

ИНОВАЦИИ НА ОПШТЕСТВЕНО И РЕГИОНАЛНО
НИВО

SECTION 4

INNOVATIONAT SOCIETAL AND REGIONAL LEVEL

/

INOVATIVNOST I KREATIVNOST U SRBIJI – STANJE I DISTRIBUCIJA

Aleksandar Anđelković,

Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
aca.andjelkovic@fppsp.edu.rs

Dragana Radosavljević

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
dragana.radosavljevic@fppsp.edu.rs

Maja Anđelković,

Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
maja.andjelkovic@fppsp.edu.rs

Milan Radosavljević,

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija,
milan.radosavljevic@fppsp.edu.rs

УДК/UDC: 001.895(497.11)“2016/1018”

APSTRAKT

Jedno od važnijih pitanja u savremenom biznisu su inovacije i kreacije. One se sve češće u ekonomiji inovacija predstavljaju kao jedan od ključnih faktora nacionalne i korporativne uspešnosti. Mnoge razvijene tržišne zemlje su još na kraju prošlog milenijuma uvidele značaj i uticaj inovacija i osnovale brojne nacionalne institucije, a u organizacijama sektore i odeljenja koja trebaju da formulišu nacionalnu, odnosno korporativnu inovacionu politiku kao osnovu za izgradnju inovacione strategije kao određivanje glavnog pravca za postizanje veće dinamike i kvaliteta inovacionih procesa, odnosno njihovih ishoda, a to je novi proizvod, organizacioni, ili marketinški koncept.

Srbija je tek 2017. godine uvela Ministarstvo za inovacije i tehnološki razvoj sa skromno izdvojenim sredstvima za podršku inovacijama. Ipak, samo njegovo formiranje, kao i izgradnja strategije za inovaciju... predstavlja veliki napredak.

Rad ima za cilj da ukaže na mesto Srbije po pitanju inovacija na Globalnoj inovativnoj listi, te distribuciju pojedinih vrsta inovacija u proteklom periodu.

***Ključne reči:** inovativnost, kreativnost, Srbija na globalnoj inovativnoj listi, distribucija inovacija.*

INNOVATION AND CREATIVITY IN SERBIA – STATE AND DISTRIBUTION

Aleksandar Andjelkovic,

*Faculty of information technologies and engineering, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia,
aca.andjelkovic@fppsp.edu.rs*

Dragana Radosavljevic

*Faculty of business studies and law, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia
dragana.radosavljevic@fppsp.edu.rs*

Maja Andjelkovic,

*Faculty of information technologies and engineering, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia,
maja.andjelkovic@fppsp.edu.rs*

Milan Radosavljevic,

*Faculty of business studies and law, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia
milan.radosavljevic@fppsp.edu.rs*

ABSTRACT

Some of the most important issues in modern business are innovation and creation. They are becoming one of the key factors of national and corporate performance within innovation economy. At the end of the last millennium, many developed market countries saw the importance and impact of innovation and established numerous national institutions, while in organizations they established sectors and departments which need to formulate a national or cooperative innovation policy as the basis for creating innovation strategies, determining the main direction to the achievement of greater dynamism and the quality of the innovation processes, or their outcomes, which is a new product, organizational, or marketing concept.

In 2017, Serbia introduced the Ministry of Innovation and Technological Development with modest funds to support innovation. However, only its formation, as well as creating an innovation strategy represents great progress.

The paper aims to point out the place of Serbia in terms of innovations on the Global Innovation List and distribution of certain types of innovations in the past.

Keywords: *innovation, creativity, Serbia on the global innovation list, distribution of innovations.*

Određenje inovacija i kreacija

Većina teoretičara teorije i ekonomije inovacija, pod inovacijama podrazumeva tehničko tehnološku novatoriju koja se materijalizuje u konkretnom proizvodu, ili usluzi. Ovaj pristup je prirodan, jer je tehnički aspekt dugo vremena zaokupljivao pažnju klasične organizacije i menadžmenta. Međutim, on je defektan u tome, što se inovacije danas ostvaruju daleko više u uslužnom sektoru gde ne postoji klasičan materijalni proizvod. Ispostavlja se da je uslužbi sektor u razvijenoim tržišnim ekonomijama daleko jači od proizvodnog, jer predstavlja više od 90% njihovih ekonomija, tako da će se inovacije u budućnosti pre svega odvijati u neproizvodnom sektoru: maloprodaji, logistici, bankarstvu i osiguranju, hotelijerstvu i turizmu, do zdravstva, obrazovanja i nauka, kulture, itd. Ovo će po svim predviđanjima dovesti do nastanka posebnih naučnih disciplina koje će se baviti inovacijama u neproizvodnom sektoru.

Drugi smatraju da se inovacije odnose i na organizacione, upravljačke i druge aspekte, odnosno aktivnosti kojima se bitnije menja postojeće stanje. Treći, inovaciju povezuju sa istraživanjem i razvojem koje se odvija u visoko obrazovanim naučnim institucijama i nacionalnim laboratorijama, ili korporacija.

Ni jedan od pomenutih pristupa nije pogrešan, ali ni sveobuhvatan, što je slučaj i u drugim sferama društveno humanističkih nauka. Zbog navedenog su nastale i brojne definicije inovacija. Organizacija za ekonomsku saradnju (OECD) definiše inovaciju kao: “primenu novog ili značajno poboljšanog proizvoda, procesa, nove marketinške metode ili nove proizvodne metode u poslovnim praksama, organizaciji radnog mesta ili spoljnim

poslovima.” Ključno u ovom određenju je što se inovacija vezuje za brojne aktivnosti u organizaciji, tj. da ona može nastati na različitim mestima i u različitim fazama inovacionog procesa(OECD, 2010, 20). Ono što je bitno, to je da inovacija mora da ima neku bitnu novinu, bez obzira da li ona proizvodi neku novu vrednost na nivou kompanije, države ili na globalnom nivou.

Povezanos a prethodnim je i inovator, odnosno onaj koji oblikuje ideju i pretvara je u novu vrednost. General Elektrik definiše inovatora kao nekoga koji vrši promenu stanja kvo kako bi se unapredilo zadovoljenje potreba potrošača i osigurali novi oblici vrednosti.” U ovoj definiciji akcenat je na uzdrmanju postojećeg reda na tržištu, kako bi se izazvala “kreativna destrukcija”, odnosno remećenje ili uništavanje postojećeg stanja, kako bi nastalo novo i po pravilu kvalitetnije stanje od prethodnog. Druga odrednica ove definicije upućuje na to da inovacija nije sama sebi cilj, već da se njome stvara nova vrednost za potrošača”. Slično određenje inovacije daje i J. Kaoa, koji kaže da je inovacija “transformacija postojećih u deljene uslove rada” (Kao, 2007).

Kvalitet inovativnosti je u velikoj meri uslovljen brojnim faktorima, ali je naučno istraživački rad jedan od najznačajnijih. Najrazvijenije zemlje izdvajaju između 3-4% DBP za NIR. U Srbiji se za naučno istraživački rad izdvaja manje od 0,4% ili deset puta manje, što je nedovoljno za bilo kakav ozbiljniji i temeljitiji razvoj (Službeni glasnik RS 2014).

“Kreativnost predstavlja process proizvodnje nečega što je ujedno originhalno i vredno, gde “vrednost” KOJA SE STVARA PUTE M KREATIVNOSTI HNIJE NUŽNO EKONOMSKA, VEĆ može biti socijalna, istorijska, lična, kulturološka, statusna i drugo. Kreativna ekonomija svoju osnovu nalazi u ekonomskim vrednostima koja se stvara putem talenta, veština i znanja pojedinaca, njihove kreativnosti, putem generisanja i korišćenjem intelektualne svojine. Zato se smatra kao “razvojni koncept baziran na kreativnom kapitalu koji potencijalno generiše privredni rast i razvoj” (Correia, da Silva Costa, 2014, pp. 7-26).

U savremenim organizacijama pomera se focus sa tradicionalnog na kreativni sektor, stvarajući kreativnu ekonomiju. Poseban izazov u ovoj indusgriji je što je ona radikalno promenila klasičnu industriju, ali su se zadržali zastareli i neadekvatni metodi i tehnike upravljanja. Pokazuje se da se tehnike koje su se vekovima koristile u indusgtrijskoj ekonomiji, u kreativnoj industriji neprihvatljivo.

Problem u kreativnoj industriji je samo merenje kreativnosti. Iako su brojni autori nastojali da utvrde kriterijume i kmerne instrumente za merenje kreativnosti, problem je u njihovoj objektivnosti. (*Indeks globalne kreativnosti

Pozicija R. Srbije na globalnoj inovacionoj listi

Inovacije u Srbiji nisu našli svoje plodno tle, a precizne analize pokazuju da ni jednu srpsku vladu inovacije nisu posebno zanimala. U vezi navedenog, Šuki Glajtman, tvorac inovacione strategije Izraela kaže: “Inovacije u Srbiji nisu na agenda ni ove, kao i u prethodnih srpskih vlada, a upravo je ta podrška jedna od vrlo važnih stvari, kako bi se ova ova oblast razvijala”. To pokazuje i pozicija Srbije na globalnom nivou.

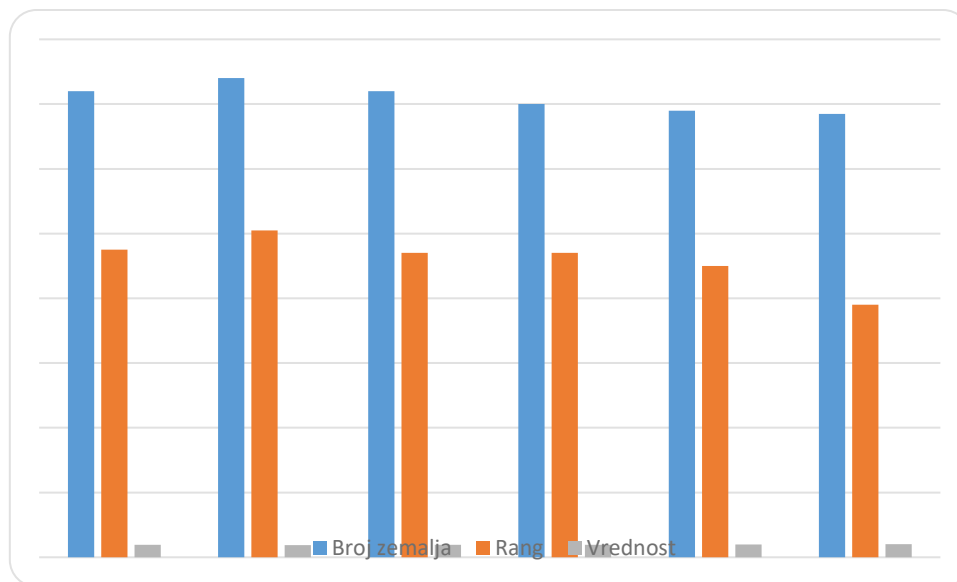
R. Srbija na Globalnoj konkurentskoj listi godinama se nalazi oko stotog mesta, sa vrednošću od oko 3,9 u skali od 1-7, od ukupno analiziranih 140 zemalja. Tako je R. Srbija prema Global Competitiveness Index za pojedine godina ostvarila sledeće pozicije i vrednosti:(Global Competitiveness Index Report, World Economic Forum, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018).

Godina	Broj zemalja	Rang	Vrednost
2012-2013	144	95	3,9
2013-2014	148	101	3,8
2014-2015	144	94	3,9
2015-2016	140	94	3,9
2016-2017	138	90	4,0
2017-2018	137	78	4,1

Iz prethodne tabele je vidljivo da je prosečna ostvarena vrednost konkurentnosti za poslednjih šest godina iznosila 3,9 i da je R. Srbija najbolju poziciju konkurentnosti ostvarila u 2017-2018. godini u kojoj je skor konkurentnosti iznosio 4,1. Takođe se može konstatovati da postoji pozitivan trend u poboljšanju pozicije

konkurentnosti, kao i da se povećava vrednost konkurentnosti, izuzev 2013-2014 gde je taj skor pogoršan, ali treba imati u vidu da je ove godine broj zemlja koje su rangirane na Globalnoj konkurentnosti iznosio 148, što je četir zemlje više u odnosu na prethodni period.

Trend kretanje pozicije i vrednosti R. Srbije u navedenom periodu se mogu i grafički predstaviti na sledeći način:



Iako postoji pozitivan trend u povećanju vrednosti konkurentnosti, može se zaključiti da je taj napredak spor i da ovakva dinamika poboljšanja dovodi R. Srbiju na veoma nizak nivo konkurentnosti, što je bitno za privlačenje stranih investicija i pozicioniranje zemlje po brojnim osnovama i kriterijumima, jer je dokazano da konkurentna sposobnost ima značajan uticaj na marko ekonomiju svake zemlje, odnosno: bruto domaći proizvod, privredni rast, kvalitet života, tj. životnog standarda i dužine životnog veka.

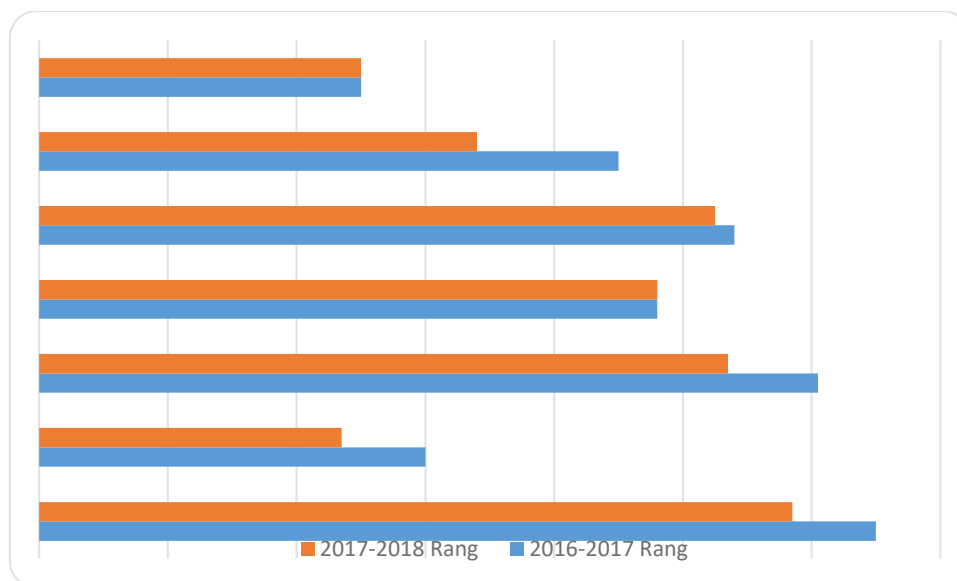
Pozicije i vrednost inovacija R. Srbije na Globalnoj inovativnoj listi

Obzirom da na konkurentnu sposobnost značajan uticaj ispoljavaju i inovacije, nadalje će se prikazati i pozicija R. Srbije za period 2016-2017, odnosno 2017-2018. godine sa stanovišta pojedinih elemenata inovacija kao što su: kapaciteti za inovacije, kvalitet naučno istraživačkih institucija, kompanijsku sposobnost za naučno istraživački rad, i dr.

Shodno navedenom, moguće je kreirati sledeću tabelu:

Inovacioni elementi	2016-2017		2017-2018	
	Rang	Score	Rang	Score
Kapaciteti za inovacije	130	3,2	117	3,5
Kvalitet institucija za NIR	60	4,0	47	4,2
Komp. osposobljenost za NIR	121	2,7	107	2,9
Univerzitetska saradnja za NIR	96	3,2	96	3,2
Govt procurement of advanced p.	108	2,8	105	2,8
Avalability nauke i inženjerstva	90	3,7	68	3,9
Primenjenost patenata /na million	50	3,8	50	4,1

Navedeni pregled se može grafički predstaviti na sledećem grafu:



Iz prethodne tabele i grafičkog prikaza je vidljivo da R. Srbiji ima veoma nisku vrednost inovacija po svim elementima. Najbolji skor je pokazao elemenat primenjenost patenata i kvaliteta institucija za NIR u obe godine, jer je njihov inovacioni rang u prvoj polovini Globalne liste konkurentnosti za posmatrani period. Svi ostali elementi inovacija se nalaze u drugoj polovini pomenute Globalne liste, a neke i u njenom samom dnu. Činjenica je da se pozicije pojedinih elemenata iz godine u godinu povećavaju u gotovo svim elementima, ta dinamika nije dovoljna, jer je veoma spora, a upoređivanjem sa razvijenim, pa i nekim zemljama u okruženju se nalazi na u grupi najneinovativnijih zemalja.

Najlošiju poziciju na globalnoj inovativnoj listi je zauzeo elemenat kapaciteti, odnosno potencijali za inovacije koji se nalazi pri samom dnu globalne liste sa vrednošću 3,2 što je u drugom delu skale kojom se meri ovaj elemenata od 1-7. Ovo je ozbiljana, ili ključni faktor od koga u velikoj meri zavise i drugi elementi inovacija. Drugim rečima ne postoji dovoljna spremnost za saradnju univerzitetskih, odnosno visoko obrazovnih ustanova i poslovnih organizacija, što se može videti u sledećoj konstataciji: "U zemljama koje su na nivou razvijenosti kao i Srbija, naučna i poslovna zajednica obično nisu blisko povezani" (Maloni, 2018). Ovaj teoretičar ukazuje na sledeće: "Naučnici često misle da ne treba da gube vreme na tako beznačajne stvari, kao što je biznis, dok privrednici smatraju da to što rade naučnici i institute rade za njih ne znači ništa i da oni od troga nemaju nikakve koristi". Jasno je da se u ovakvoj situaciji ne može govoriti o povoljnoj inovacionoj atmosferi na nacionalnom nivou i da se uzrok slabe inovacione vrednosti između ostalog treba tražiti u ovom faktoru.

Na drugom mestu i sa najlošim scorom zauzima kompanijska sposobnost za NIR, što implicira da na inovacionu aktivnost najveći uticaj ima država, dok kompanije nisu pokazale sposobnost, ali ni volju za investiranje u inovacije. Ovo pokazuje i statistika, da se najveći prihodi u kompanijama ostvaruju od proizvoda koji se nalaze u "zrelim" godinama svog životnog veka, tj. da je učešće novih proizvoda, ili usluga u ukupnim prihodima malo. Nasuprot navedenom, u razvijenim zemljama su poslovni subjekti nosioci inovacija, posebno kada se radi o inkrementalnim inovacijama kojima se poboljšavaju funkcionalne karakteristike proizvoda, odnosno usluga. Primera radi, "Veliki uspeh nemačke hemijske industrije početkom dvadesetog veka bio je rezultat institucionalnih inovacija, tj. razvoja novih tehnologija i proizvoda u specijalizovanim departmanima preduzeća. Takav model istraživanja i razvoja se proširio i na druge industrije, ali i na druge zemlje, do današnjih dana" (Freeman, 1995).

Interesantno je da je elemenat Sposobnost univerziteta za saradnju u oba perioda, odnosno u periodu 2016-2017 i 2017-2018. zadržao istu poziciju, ali i istu vrednost, što znači da institucije u R. Srbiji koje bi trebale biti osnovni "zamajac" u povećanju intenziteta inovacija, imaju najmanji scor i predstavljaju neretko i osnovnog ometača za uvođenje radikalnih inovacija, pre svega u visoko obrazovnim institucijama, a time i kada su u pitanju korporativni sistemi. Razlozi su brojni, od privilegija koje uživa javno obrazovanje koje je pre usmereno

na očuvanju postojećih privilegija, preko ideologizacije i politizacije menadžmenta visoko obrazovnih ustanova, do nedovoljnog vrednovanja inovatora i kreatora.

Distribucija pojedinih vrsta inovacija u Republici Srbiji

Evidentno je da u Srbiji ne postoji dovoljna svesnost o značaju ideja i inovacija za nacionalnu i poslovnu uspešnost. Ideje su potcenjene do te mere da se one ismejavaju, a njeni kreatori smatraju fantazerima i ljudima koji ne žive sa realnošću, oponentima u organizacijama, sa opštim nastojanjem da se oni marginalizuju, a neretko i da se klasičan menadžment sa istima obračunava na najradikalniji način. Ishodi navedenog su poznati, a to je loša inovaciona atmosfera na nacionalnom, odnosno korporativnom nivou, sa snažnim otporom na svaku novu ideju, pri čemu se često stvaraju čitave koalicije da spreče uvođenje neke inovacije, odnosno novatorije.

Prema statističkim podacima se može zaključiti da je najmanji procenat inovacija sa 21% zastupljen u proizvodnom procesu, što znači da se proizvodi zastarelom tehnologijom i procesima koji su takođe zastareli. Ovo implicira da su i ostali elementi organizacije nedovoljno inovativni i da se poslovni i drugi procesi obavljaju sa tehnologijama kojima je istekao životni vek, što znači da se istom ne mogu ostvariti značajniji konkurentski rezultati na globalnom nivou. To se uostalom i pokazalo na Globalnoj listi konkurentnosti u 2015-2016. Godini, kada je R. Srbija ostvarila vrednost od 3,9 od mogućih 7 poena i zauzimala 94 poziciju od 140 rangiranih zemalja.

Najveća zastupljenost inovacija u posmatranom periodu je ostvarena kod kod inovacija proizvoda i usluga iznosu blizu 27%, organizacionih inovacija oko 24% i inovacija u sferi marketinga oko 23%.

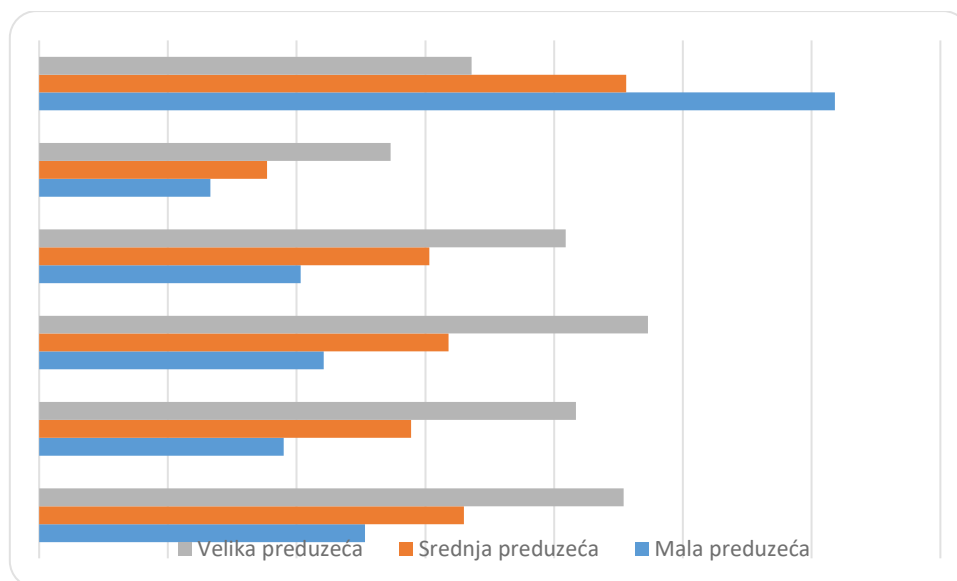
Distribucija inovacija prema veličini poslovnih subjekata

Distribucija ovih inovacija u R. Srbiji je različita u zavisnosti od veličine poslovnih subjekata ili regiona u kome se odvijaju.

Prema statističkim podacima u periodu od 2014-2016. godine, njihova distribucija je uslovljena i veličinom poslovnih subjekata, što se može videti iz sledeće tabele (Republički zavod za statistiku, 2017):

Vrste inovacija	Mala preduzeća	Srednja preduzeća	Velika preduzeća
Inovacije proizvoda	25,3	33,00	45,4
Inovacija proizvodnog procesa	19,0	28,9	41,7
Organizacione inovacije	22,1	31,8	47,3
Inovacije u marketing	20,3	30,3	40,9
Napuštene inovacije	13,3	17,7	27,3
Neinovatori	61,8	45,6	33,6

Iz prethodnog pregleda se može videti da inovacija novih proizvoda ili usluga najviše nastaje u velikim preduzećima sa učešćem od 45,4%, a prete ih srednja preduzeća sa 33% i u malim preduzećima 25,3%. Isti redosled je i u inovacijama proizvodnih procesa, tj. ove inovacije su prisutne u velikim preduzećima sa 41,7%, u srednjim sa 28,9% i 19% u malim preduzećima, kao i kada su u pitanju organizacione inovacije i inovacije u marketing. Dakle, veliki poslovni subjekti su izvorište najvećeg broja inovacija, dok su ve navedene inovacije najmanje zastupljene u malim poslovnim subjektima, što se može i grafički prikazati:



Iz prethodne tabele je vidljivo da je u posmatranom periodu (2014-2016) godine najveći broj napuštenih inovacija nastao u velikim preduzećima sa 27,3%, potom u srednjim sa 17,7% i 13,3% u malim preduzećima. Ovo pokazuje da se u malim preduzećima pažljivije pristupa inovacionim procesima i da u njima postoji duplo manje napuštenih inovacija u odnosu na velika preduzeća, čime se uspostavlja zakonitost da što je poslovni subjekat veći, to postoji zakonitost da je više sklon napuštanju inovacija.

Neinovatori u posmatranom periodu pokazuju da mala preduzeća imaju najveći procenat subjekata koji ne ulažu u inovacije, tj. koji su neinovatori. U R. Srbiji najveći procenat u neinovacijama su pokazala mala preduzeća sa 61,8%, a prate ih srednja sa 45,6% i velika sa 33,6% što znači da u glavni nocioci inovativnih delatnosti u Srbiji velika preduzeća.

Distribucija inovacija prema naučnim oblastima

Za sagledavanje ukupne inovacione aktivnosti na nacionalnom nivou je bitno saznanje u kojim naučnim oblastima inovacije nastaju. Statističko praćenje ovih podataka odudara od klasičnih podela naučnih oblasti, jer se pojedine naučne oblasti razdvajaju, ili se njihovi nazivi razlikuju od klasifikacije koja je data u zvaničnim dokumentima. Poznato je da u osnovi postoje četiri naučne oblasti i to: društveno humanističke, tehničko tehnološke, prirodno i umetničko polje. U statističkim istraživanjima je naučna oblast društveno humanističkih nauka podeljena na društvene i humanističke, iz sfere prirodnih nauka su izdvojene: medicinske i poljoprivredne nauke, tok je tehničko tehnološko polje nazvano inženjering i tehnologije. Ova različitost može da unese zabunu, posebno ukoliko se prave komparativne analize. U nastavku će se uzeti u obzir klasifikacija koja je data u zvaničnim podela naučnih oblasti, pri čemu je medicinska nauka i nauka o zdravlju posmatrana u okviru prirodnih nauka, odnosno spajanje društvenih nauka i humanističkih nauka, dok je inženjering i tehnologija posmatran kao tehničko polje.

Prema statističkim podacima za odgovarajuće godine evidentno je da se najveći broj inovacija povećao kod proizvoda i usluga i to sa 20,4% u periodu od 2012-2014. na 26,9% u periodu od 2014-2016. godine, sa 29,7%, Paralelno sa navedenim u posmatranom periodu došlo je do smanjenja pojedinih vrsta inovacija. Procenat smanjenja inovacije u periodu 2014-2016. godine se se smanjio kod organizacionih inovacija u odnosu na prethodni dvogodišnji period sa 24,9% na 24,2%, i kod inovacija u marketing sa 23,8% na 22,3%.

Iz navedenog se može konstatovati da u prethodnih četiri godine nije došlo do bitnijih promena inovacija po navedenim elementima i da je on shodno, vremenima u kojima organizacije funkcionišu, veoma spor i ne obezbeđuje konkurentnost na sve turbulentnijem tržištu. Procenat smanjenja organizacionih inovacionih i marketing inovacija pokazuje da se učešće ovih inovacija smanjuje, iako su one bitne za poboljšanje tržišnih pozicija organizacionih sistema.

Struktura inovativnosti prema veličini poslovnih subjekata

Za inovacionu teoriju i praksu je značajno odrediti gde inovacije nastaju, odnosno da li nastaju u malim, srednjim ili velikim organizacionim sistemima, u javnom ili privatnom sektoru, u naučno obrazovnim i drugim institucijama, odnosno u kombinaciji i sadejstvu sa svim navedenim.

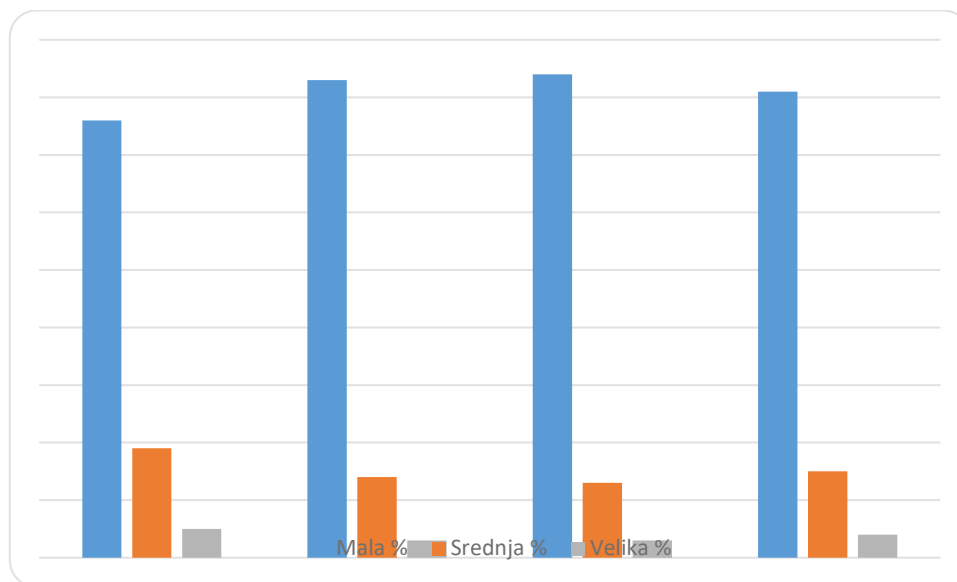
Danas je već formiran stav da je u poslednjih dve decenije glavno izvoriste inovacija u start up kompanijama, gde se pokazuju uglavnom inkrementalne inovacije. Ovi predstavlja stabilan rast, ali se sa kozmetičkim inovacijama ne mogu ostvariti veći poslovni uspesi. Ipak, ne treba potceniti ni velike kompanije koje sve više prihvataju filozofiju poslovnja malih firmi, koje bez obzira na svoju veličinu, ssve više i same postaju start up kompanije koje kombinuju filozofiju podsticaja i podržavanja inovacija.

Pri određivanju strukture inovacija po poslovnim subjektima, obično se uzima podela na male, srednje i velike poslovne subjekte, pri čemu ne postoje univerzalni kriterijumi šta su jedni, tj. drugi, ili treći subjekti. Dalja diversifikacija može biti da se u okviru malih, srednjih, ili velikih poslovnih subjekata izvrši podela na proizvodne, uslužne, a u poslednje vreme i inovacije u tzv. kvartarnom, ili tzv. inteligentnom sektoru.

Imajući u vidu navedeno, struktura, ili distribucija inovacija prema veličini poslovnih subjekata u R. Srbiji u periodu od 2010 – 2016. godine se može predstaviti kroz sledeću tabelu:

Godina	Mala		Srednja		Velika		Ukupno
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	
2010-2012	9.057.	76	2.264.	19	520	5	11.841 100%
2012-2014	13.863	83	2.253	14	543	3	16.659 100%
2014-2016	14.174	84	2.257	13	526	3	16.957 100%
Prosek		81		15		4	

Iz prethodne tabele je vidljivo da je struktura inovacija bila različita u pojedinim periodima, odnosno godinama po pojedinim poslovnim subjektima i da je prosečna stopa rasta inovacija kod malih poslovnih subjekata iznosila 81%, kod srednjih 15%, a kod velikih poslovnih subjekata 4%. što se može i grafički predstaviti na sledeći način:



U svim analiziranim godinama evidentno je da postoji trend povećanja inovacija u malim poslovnim subjektima i da je on u 2014-2016. godini dostigao nivo od 84%. najveće učešće inovacija u ukupnoj strukturi inovacija imaju mali poslovni subjekti. Ovaj nalaz korespondira sa teorijskom postavkom i formiranim stavom das u glavni nosioci inovacija mali poslovni subjekti.

Nasuprot navedenom, u R. Srbiji se pokazuje trend smanjenja učešća inovacija kod srednjih i velikih poslovnih subjekata i da kod velikih ima tendenciju većeg pada, što odgovara opštim kretanjima na globalnom nivou po ovom pitanju.

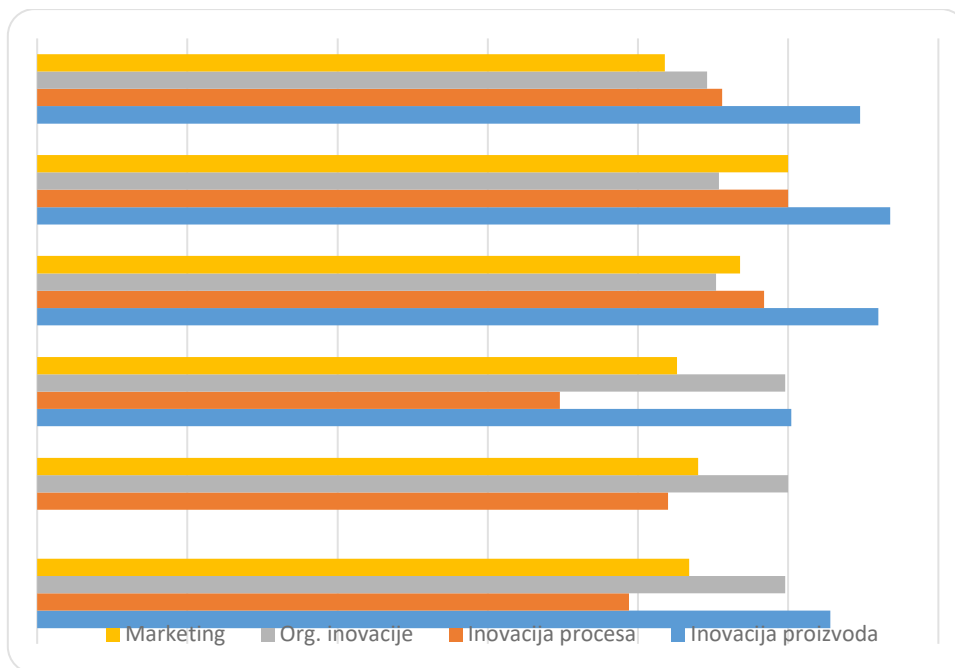
One imaju tend stalnog rasta u analiziranom periodu, što odgovara teorijskoj postavci da mala preduzeća i preduzetnici imaju preduzetnički duh koji je izražen pre svega kroz permanentno inoviranje i uvođenja novih tehnika, tehnologija, ali i novih organizacionih i marketinških rešenja i modela.

Na osnovu navedenog, može se konstatovati da veličina poslovnih subjekata opredeljuje i intenzitet inovacija, tj. da najveći broj inovacija nastaje u malim, a najmanji u velikim poslovnim sistemima, što takođe predstavlja svojevrstni paradoks. Ovo je toliko očigledno, jer mali poslovni subjekti imaju dvadeset puta veći prosečan procenat inovacija od velikih, odnosno pet puta od prosečne inovativnosti kod srednjih poslovnih subjekata. Razlozi ovakvog stanja su različiti, ali se čini da glomaznost, inertnost, a neretko i složene birokratske strukture i prepreke usporavaju dinamiku rasta inovacija, dok su male organizacije fleksibilne i adaptivne i brže reaguju na zahteve tržišta i eventualne promene na proizvodu, ili usluzi.

Distribucija inovacija po regionima u ukupnim inovacijama 2014-2016.

Distribucija inovacija prema regionima, odnosno njihov raspored na urbani, odnosno ruralni deo je značajno za utvrđivanje zakonitosti, odnosno da li i u kojoj meri inovacije utiču na njihov privredni razvoj, jer se pretpostavlja da urbani, odnosno razvijeniji regioni imaju veću vrednost i intenzitet inovacija i da shodno navedenom imaju i veći privredni rast, odnosno veći Bruto domaći proizvod po glavi stanovnika. I obratno. Imajući u vidu navedeno, inovacije u R. Srbiji su različito distribuirane u 2014-2016. godine po pojedinim regionima, što se može videti iz sledeće tabele (Republički zavod za statistiku, 2017):

Teritorija	Inovacija proizvoda	Inovacija procesa	Org. inovacije	Marketing
Srbija –Sever	26,4	19,7	24,9	21,7
Beogradski region	27,2	21,0	25,0	22,0
Vojvodina	25,1	17,4	24,9	21,3
Srbija-Jug	28,0	24,2	22,6	23,4
Šumadija i Z.Srbija	28,4	25,0	22,7	25,0
Južna i Istočna Srb	27,4	22,8	22,3	20,9



U inovacionoj teoriji je gotovo iskristalisan stav o značajnim uzročno posledičnim vezama i odnosima između znanja, tehnološkog razvoja i inovacija na jednoj strani i konkurentne sposobnosti, odnosno privrednog rasta na drugoj strani. Međutim, na primeru R. Srbije se pokazuje da Region Beograda, kao urbana i sredina u kojoj postoji najveća koncentracija visoko obrazovnih kadrova, kompanija i naučne baze, gotovo ni u jednoj vrsti inovacija ne prednjači. Kada su u pitanju inovacije proizvoda, od 6 regiona ispred Regiona Beograd se nalaze Region Šumadija i Z. Srbija, sa 28,4%, Srbija-Jug sa 28%, Južna i Istočna Srbija sa 27,4%. Ista je situacija i sa Regionom Vojvodina koja ima najmanji procenat inovacija proizvoda, kao i Region Sever koji ima nešto veću zastupljenost inovacija i proizvoda u odnosu na Region Vojvodine.

Kada su u pitanju inovacije procesa, vidljivo je da i po ovoj vrsti inovacija Region Beograda ima manji procenat inovacija od svih analiziranih regiona, izuzev Regiona Srbija Sever i Regiona Vojvodine koji ima najmanji procenat procesnih inovacija.

Beogradski region ima lidersku poziciju kada su u pitanju organizacione inovacije sa 25% i Region Vojvodina sa 24,9%. Najmanji procenat ovih inovacija je zabeležen u Regionu Južna i Istočna Srbija sa 22,3% i Region Srbija Jug sa 22,6%.

Marketintiške inovacije imaju najmanju zastupljenost u Regionu Vojvodine sa 21,3% i Region Jug i Istočna Srbija sa 20,9%. Najveći procenat marketintiških inovacije u posmatranom periodu je ostvaren u Regionu Šumadija i Zapadna Srbija, odnosno Region Srbija-Jug.

Ukoliko se u predmetnu analizu uključi visina Bruto domaćeg proizvoda po glavi stanovnika, odnosno posmatra odnos između scora inovativnosti i visine Bruto domaćeg proizvoda po glavi stanovnika, dolazi se do zaključka da Region Beograda i Vojvodine ima najmanji procenat inovacija, ali najveći BDP po glavi stanovnika, što upućuje na zaključak da na primeru R. Srbije u posmatranom periodu ne postoji korelacija između inovacija i privrednog razvoja, mereno stopom privrednog rasta i visinom BDP po glavi stanovnika. Slična je situacija i kada se uporedi obrazovna struktura stanovništva, broj visoko obrazovnog stanovništva, kao nosioca inovativnosti i privrednog razvoja. Zaključak je jasan, a to je da nema dovoljno dokaza da inovacije, odnosno konkurentnost imaju dominantan uticaj na BDP po glavi stanovnika (Anđelković, 2018).

Jasno je da se ovde radi i tzv. inovacionom paradoksu koji objektivno postoji kod zemalja u tranziciji po brojnim pitanjima, na koji su upozorili i teoretičari inovacije, ali i razlika koje postoje između regiona po pitanju razvijenosti tehnologija i shodno tom stepenu razvijenosti formulisanje odgovarajućih inovacionih politika i strategija. Oni su konstatovali da u zemljama tranzicije naučna i poslovna zajednica obično nisu blisko povezani, da tranzicione države više razvijaju javni, nego što podržavaju privatni sektor, da izdvajanja za inovacije iz BDP malo vrede ako ne postoji visoko obrazovni kadar, itd. (Davila, Epstein)

Rezime

Iako su inovacije i invencije pratile čoveka od njegovog nastanka do današnjih dana, one su krajem prošlog veka dobile na značaju i postale predmet izučavanja, ali i istraživanja na globalnom, nacionalnom, ali i na korporativnom nivou. Ta tendencija će se nastaviti i u perspektivi, sa još većom dinamikom u kojoj će dominirati radikalne, neizvesne i inovacije koje će dramatično menjati sve aspekte privrede i društva.

R. Srbija ima godinama lošu poziciju po pitanju konkurentnosti na Globalnom nivou, jer se nalazi u drugom delu Globalne rang liste, ali i nisku vrednost kada su u pitanju inovacije i njihovi pojedini elementi. Te pozicije se uglavnom kreću oko stotog mesta, od rangiranih 140 zemalja, što R. Srbiju svrstava u neinovativne zemlje koje nemaju sposobnost inoviranja i stvaranje povoljne inovacione klime za uvođenje i razvijanje inovacija. Širi kontekst ove analize pokazuje da se u R. Srbiji pokazuju brojni paradoksi koji su u suprotnosti sa makro ekonomskim zakonitostima, ali i kada je u pitanju inovaciona teorija, kao što je slučaj da povećan broj visoko obrazovne populacije nedovoljno korespondira sa dinamikom inovacija, rastom Bruto domaćeg proizvoda, većeg broja inovacija i njihovog kvaliteta, tj. da regioni koji imaju najveći Bruto domaći proizvod po glavi stanovnika ima i najmanji procenat pojedinih vrsta inovacija.

Navedeno nameće potrebu da se uzročno posledični odnosi između inovacija i drugih fenomena posmatraju u širem, odnosno sistemskom kontekstu, jer su inovacije zasigurno jedan, ali nedovoljan faktor koji može ispoljiti značajniji uticaj na privredni rast, kvalitet života, itd. Neophodno je takođe inovacijama pokloniti odgovarajuću pažnju, kako R. Srbija ne bi ostala neinovativna, a to znači zemlja koja svoju budućnost zasniva na tradicionalnim i prevaziđenim tehnologijama i organizacionim konceptima. Osnivanje Ministarstva za inovacije je početni, ali ne i dovoljan potencijal za intenzivniji razvoj inovacija, jer se pokazuje da svet sve dinamičnije i radikalnije inovira i kreira nove tehnologije, procese, organizacione, marketinške i druge koncepte, koji će dovesti u pitanje opstanak onih koji ne inoviraju. Dakle, neophodne su kvalitetne inovacione politike, inovaciona infrastruktura i strategija koja će inovacionu politiku pretvoriti u upotrebnu, a time i u vrednost kao mera svake uspešnosti.

Literatura:

1. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) The OECD Innovation Strategy (2010), Pariz.
2. Kao, J. (2007): Innovation Nation, New York: Free Press.
3. Službeni glasnik Republike Srbije 2014.
4. Correia C.M., Da Silva (2014): Measuring creativity in the EU Member States, Investigaciones regionales: Journal of Regional Research.
5. Global Competitiveness Index Report, World Economic Forum, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018.
6. Maloni, V. (2018): Inovacioni paradoksi, Tajkuni misle da sve znaju, Politika, od 30.06. str. 11.
7. Freeman (1995): The National System of Innovation and historical Perspective, Cambridge Journal of Education, pp. 8-10.
8. Republika Srbija. Republički zavod za statistiku, Saopštenje broj 197 od 20.07.2017. godine str. 1.
9. Anđelković, A. (2018): Upravljanje inovacijama i kreacijama u dinamičkom okruženju sa posebnim osvrtom na visoko obrazovne ustanove u Srbiji", doktorska disertacija, Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd
10. Davila, T., Epstein, M. (2014): The Innovation Paradox: Why Good Businesses Kill Breakthroughs and How They Can Change, June 30.

УЛОГАТА НА ПРЕТПРИЕМНИЧКОТО ВОДСТВО ВО СОЗДАВАЊЕ НА НОВИ РАБОТНИ МЕСТА И СПРЕЧУВАЊЕ НА ОДЛИВ НА МЛАДИТЕ ОД ДРЖАВАТА

Проф. д-р Таип Јакупи,
БАС- Скопје
taip.jakupi@hotmail.com

Вонр. проф. д-р Марија Котевска-Димовска,
БАС - Битола
marijadimovski@yahoo.com

УДК/UDC: 334.722:316.46]:331.103.1-053.81(497.7)

АПСТРАКТ

Комплексните социо-економски и политички проблеми со кои се соочува Р. Македонија се манифестираат на најдрастичен начин на младата популација која е сериозно загрошена со проблемот на невработеноста. Овој значаен социјален слој на македонско општество решението го бара во заминување од земјата, што резултира со загрижувачки одлив на мозоци и огромни загуби на човечкиот капитал. Според податоци од понови истражувања во Македонија околу 53% од младите се решени или размислуваат да заминат надвор од земјата. Овој труд го обработува овој комплексен проблем и укажува на неопходноста од соработка на владините програми, практиките на компаниите и претприемачкиот сектор за да се промовира подобра вработливост на младите луѓе. Во фокусот на трудот е улогата на претприемачките водачи во создавање на поволна средина и креирање на модел за вработување на младите со кој би се намалило нивното иселување. Моделот поставува три главни цели: 1. зголемување на партнерствата помеѓу бизнис секторот и образовни институции, 2. подобрување на вештините на младите кои ќе влијаат врз вработливоста, 3. креирање на национални политики за развој на претприемачки интенции кај младите. Реализацијата на овие цели ќе доведе до зајакнувањето на соработката помеѓу приватниот сектор, образовните институции и младите. Моделот промовира активности за промоција на претприемништвото и за создавање услови кои би ги поттикнале младите на самовработување и креирање сопствени бизниси. Претприемничкото водство е еден од клучните елементи за тоа, бидејќи е најмногу заинтересирано за одржување на високо квалитетна, мотивирана работна сила.

Клучни зборови: одлив на млади, претприемничко водство, вработливост

THE ROLE OF ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP IN CREATING NEW JOBS AND PREVENTING THE OUTFLOW OF YOUNG PEOPLE OF THE STATE

Prof. Taip Jakupi, Ph.D.
Assoc. prof. Maria Kotevska-Dimovska, Ph.D.

ABSTRACT

The complex socio-economic and political problems faced by R. Macedonia is manifested in the most drastic way of the young population that is seriously endangered by the problem of unemployment. This significant social part of Macedonian society demands the solution to leave the country, which is resulting in a worrying brain drain and huge losses of human capital. According to recent researches in Macedonia, about 53% of young people are determined, or are considering leaving the country. This paper addresses this complex problem and points to the need for collaboration between government programs, the practices of companies and entrepreneurship sector to promote better employability of young people. The focus of the paper is the role of entrepreneurial leaders in creating a favorable environment and creating a model for youth employment that would reduce their emigration. The model sets out three main goals: 1. Increasing partnerships between the business sector and educational institutions, 2. Improving the skills of young people that influence employability, 3. Creating national policies for the development of entrepreneurial intentions among young people. Realisation of these goals will lead to the strengthening of cooperation between the private sector, educational institutions and youth. The model promotes activities for the promotion of entrepreneurship and creation of conditions that would encourage young people to self-employment and create of own businesses. Entrepreneurial leadership is one of the key elements of this, since it is most interested in maintaining a high quality, motivated working force.

Keywords: outflow of young people, entrepreneurship leadership, employability

ВОВЕД

Комплексните проблеми со кои се соочува Р. Македонија се манифестираат на младата популација која е сериозно загрошена со проблемот на невработеноста. Голем број на млади луѓе во нашето општество во моментот не работат, иако го завршиле своето образование. Во текот на следните години вработувањето во јавниот сектор е ограничено и најдобро шанса за подобрување на животот е претприемништвото и само вработувањето.

Доколку не се преземат сериозни мерки, младата популација, како значаен социјален слој на современото македонско општество, ќе го продлабочи актуелниот тренд решението да го бара во заминување од земјата. Според добиените податоци од истражувања, 53% од младите се решени или размислуваат да заминат надвор од земјата. Зголеменото иселување на младите доведува до огромни загуби на човечкиот капитал во Македонија. Трудот го обработува овој комплексен проблем, следејќи ги искуствата и насоките од современите земји, кои укажуваат на неопходноста од соработка на владините програми, истражувачки и практични аспекти на претприемачкиот сектор, со цел да се промовира вклучување и подобра вработливост на младите луѓе.

ТЕОРИСКИ ДЕЛ

Младите луѓе се значаен ресурс и непроценливо богатство за секое општество. Капитализирањето на нивниот креативен потенцијал, подготвеност за соработка и желба за позитивни промени може да поттикне силни програми и продуктивни бизниси, додека позитивно ги менуваат своите животи, заедници и локални економии. Во спротивно, може да се соочиме со продлабочување на веќе постојниот проблем на одлив на млади кадри што може да има катастрофални последици во сите сфери на општественото живеење.

Претприемачкото лидерство може да има големо значење во создавање на поволна средина и поттикнување на програми за вработување за младите како можност спречување на иселување млади и одлив на мозоци и развој на економијата. Потребни се поголеми напори и активности за промоција на претприемништвото и за создавање поволни услови кои би ги поттикнале младите на самовработување и креирање сопствени бизниси. Решавањето на овие цели се одразува во зајакнувањето на соработката помеѓу приватниот сектор, образовните институции и младите. Приватниот сектор и претприемачи лидери се еден од клучните елементи за тоа, бидејќи приватниот сектор е најмногу заинтересиран за одржување на високо квалитетна, мотивирана работна сила. Креирање на издржани, сеопфатни и практично применливи програми за младинско претприемништво и нивно имплементирање е значаен исчекор во поттикнување на младите претприемачи и надминување на проблемот со одлив на млади кадри.

ПРЕТПРЕМНИШТВО КАЈ МЛАДИТЕ

Покрај многубројните придобивки поврзани со претприемништвото, постојат бројни проблеми и предизвици кои ги обесхрабруваат младите луѓе да го прифатат претприемништвото (Chigunta et al. 2005; Ncube и Bicaba 2014). Некои од тие предизвиците, како што се: несоодветна обука, недоволна финансиска поддршка, слаба поврзаност со остварливи пазарни можности и силниот фокус на обединување на младите како група, а не како самостојни претприемачи можат да бидат проблематични (Flynn et al., 2017). Многу млади луѓе, особено во земјите во развој, се втурнати во претприемништвото поради недостаток или ограничени можности за формално вработување (Schoof 2006; Amin 2010). Сепак, тие не се ниту подготвени ниту опремени со потребните вештини и знаења потребни за успешно воспоставување и управување со бизнис. Бројните бариери со кои се соочуваат младите во развиените и во земјите во развој претставуваат сериозни закани за промоција на младинското претприемништво.

Меѓународната канцеларија за труд (МОТ 2012, Gilmore, 2009) ги идентификува следните мерки за промовирање на ефективно младинско претприемништво: специфични бариери со кои се соочуваат младите, потреба од менторство, наставни програми за претприемништво во средното и високото образование, регулаторно опкружување за промовирање на деловната експанзија и да проценка на влијанието за постојано подобрување.

ПРОГРАМИ ЗА РАЗВОЈ МЛАДИНСКО ПРЕТПРИЕМНИШТВО

Во однос на придобивките Chigunta et al. (2005) тврдат дека младинското претприемништво ги промовира можностите за вработување, поттикнува иновации, го зголемува социјалниот идентитет, поттикнува позитивен личен развој и економски развој на локалните заедници. Успешните програми за младинско претприемништво демонстрираат заложба за спроведување на ефективни практики базирани на докази врз основа на релевантни модели, континуирано учење и подобрување на процесот. Иако уникатната конфигурација на секоја програма ќе зависи од локалниот пазар, младинската популација и културниот сензибилитет, потребни се програмите за развој на претприемништвото на младите со холистички пристап и да се справат со неколку клучни компоненти. Еден од посовремените модели на програми за младинско претприемништво е моделот кој е дизајнира и имплементиран во неколку земји во развој од страна на НЕПАД Бизнис Фондацијата (НБФ), (Gilmore 2009) која е опишана како најголемо тело за членство во приватниот сектор поврзувајќи бизниси со јавниот сектор, во партнерство со иновативни и одржливи проекти организации на граѓанското општество дизајнира. Резултатите говорат за импресивни постигнувања и нудат решение во намалување на одлив на млади кадри преку создавање на реални можности и услови за самовработување.

Според овој модел на програмата за развој на претприемништво кај младите успешните програми за младинско претприемништво треба да се сеопфатни и да ги вклучуваат најважните компоненти:

1. Оценување и анализа на локалното деловно опкружување
2. Дефинирање на опсегот на интервенцијата

3. Обука за бизнис вештини
4. Услови за отпочнување и следење на бизнисот, пристап до кредити
5. Менторство, деловно советување
6. Услуги за поддршка за младите претприемачи
7. Мониторинг и евалуација

КОМПОНЕНТИ НА ПРОГРАМА ЗА МЛАДИНСКО ПРЕТПРИЕМНИШТВО

1. **Оценување и анализа на локалното деловно опкружување** е неопходна компонента на програмите за обука за претприемништво, која треба да ги одразува барањата и социо - економските карактеристики на локалниот пазар, со цел да ги водат младите во бизниси кои имаат потенцијал за раст и извор на приходи. Важно е да се направи проценка на потребите и капацитетите на младите, вклучувајќи ги и родовите и културните норми како проценка на други даватели на услуги за можна соработка. Овие наоди од процената се информации за дизајнот на програмата. Потребна е адекватна експертиза за да се соберат потребните информации на локалната индустрија и економските услови, потребите и профилите на целната младина.
2. **Дефинирање на опсегот на интервенцијата** Откако ќе се идентификувате потребите на младите во локалната животната средина, може да се дефинира опсег на интервенција кој располага со човечки, физички и финансиски ресурси во предвид. Ова може да биде во тајмингот кога се бара финансирање за програмата. Одлуките што се однесуваат на обемот ќе го одредат бројот на млади во програмата може да служи во дадено време, на видот, должина на време на обука.
3. **Обука за бизнис вештини за претприемништво** е наменето за младите кои се заинтересирани да започнат сопствен бизнис и треба да нуди вредни вештини што може да се применат во разни животни цели. Додека сите нови претприемачи се соочуваат со предизвици, младите претприемачи се соочуваат со одредени тешкотии, како што се недоволно деловно знаење, контакти и искуства, недоволен пристап до капитал, отсуство на ресурси, канцелариски, производствен или малопродажен простор и сл.
4. **Услови за отпочнување и следење на бизнисот:** Друг проблем е што голем дел од младите не ги поседуваат основните образовни компетенции или технолошка способност да покажат конкурентност на пазарот, додека слабата социјална поддршка, може исто така да ја загрози способноста на младите да управуваат со бизнисот. Дизајнирањето на наставна програма за бизнис вештини е критичен чекор кој мора да е базиран на модел соодветен за корисниците и прилагоден на локални потреби. Типичните прашања по завршување на обуката на младите претприемачи вклучуваат: кои се следните чекори за отворање бизнис, како можат да добијат пари за финансирање, како се усогласат со прописите, кои се законските барања, дозволи и регистрација за започнување бизнис и слично. Додека некои од овие прашања може да се решат преку развој на бизнис планот за време на обуката, други ќе дојдат во периодот пред започнување на бизнисот. Имајќи ресурс на рака за водење корисниците низ првите фази на процесот на развој на бизнис планот се критичен дел од нивниот успех. Овие потреби можат да се решат преку различни можни услуги за следење, од кои некои може да се обезбедат директно од програмите за претприемништво и други преку референции и партнерски организации. Некои можни видови на услуги вклучуваат: деловно советување, дополнителни деловни вештини или професионална обука, настани за деловно вмрежување, промоција на младински бизнис, мрежа на професионалци за деловни услуги, итн.

Откако корисниците ќе завршат со обука имаат потреба од поддршка за да бидат успешни во започнувањето на бизнисот. Организацијата за спроведување може да им помогне на младите претприемачи преку обезбедување и следење на обуки и услуги за менторство и деловното советување..

5. **Менторството** на младите за претприемништво привлекуваат поголемо внимание кај креаторите на политиката, организациите за развој и научниците. Крам (1988) покажа дека

менторскиот процес е систематски, диференциран и комплексен. Нејзината систематска природа се припишува на развојните потреби околу еволуцијата на менторски однос. Процесот на менторство се смета за комплексен бидејќи процесот е нелинеарен, а разбирањето на релационите процеси кои ја поткрепуваат врската со менторот е релативно ограничен (Spencer 2006). Врз основа на моделот на менторство се истражува како претприемничкото менторство може да влијае на претприемничките намери на младите луѓе. Наодите од прегледот на литературата покажуваат дека менторските односи се од корист дали тие се формални или неформални. Се разгледуваат импликациите од менторските односи за унапредување на младинското претприемништво.

6. **Деловното советување** треба да ги нуди обезбедување на бизнис тренер или советник како член на персоналот, кој има задача да го следи напредокот, да обезбедува техничка поддршка и советување на младите претприемачи и да ги упатува на надворешни организации. Бизнис советниците се одговорни за одредување на други услуги како развој на кориснички планови, посети на сајтови, следење на статистика, дополнителна обука и надворешни упатувања. Советниците треба да ги охрабрат младите претприемачи да се изразат, да ги споделат своите цели и да поставуваат прашања за да формираат позитивен став. Деловните советници треба да ја набљудуваат околината и да видат како младите претприемачите комуницираат со своите клиенти и вработени.
7. **Мониторинг и евалуација** / оценување е процес на мерење на ефективноста на програмата за да се утврдат програмските цели е неопходна алатка за рафинирање на програмската структура и зголемување на испораката на услуги. Ефективен мониторинг и стратегијата за евалуација треба да е присутна во текот на целата програма и да ги вклучува сите учесници: младите, персоналот, локалните партнери и други засегнати страни. Конечната евалуација е исто така важна за да се процени дали програмата има ефективно влијание и дали ги исполнува целите на економичен начин.

Зошто треба да се следи и процени програмата? Правилната евалуација на програмите е од клучно значење за идентификување на успехите и предизвиците што им овозможуваат на менаџерите на програмата донесува информирани одлуки. Засегнатите страни се повеќе бараат одговорност од развојните организации и сакаат да ги разберат успехите и неуспесите со цел да направат информирани инвестиции и да промовираат повисоко квалитетни програми во иднина

ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ПРОГРАМА ЗА МЛАДИНСКО ПРЕТПРИЕМНИШТВО ВО Р. МАКЕДОНИЈА

Можностите и ограничувањата кои влијаат врз претприемачите и нивните бизниси може да варираат од условите во различни земји и региони. Разбирањето на деловното опкружување е важно за дизајнирање на успешна програма за претприемништво на младите, а особено е важно во нашата земја каде локалните фактори можат да играат клучна улога во успех на едно претпријатие. Моделот за млади претприемачи е наменет како насока на организациите или практичарите кои создаваат или спроведуваат програми за претприемништво за македонската младина. Главната цел на овој модел е да помогне на овие организации да ги согледаат спецификите кои влијаат врз младинското претприемништво во Р. Македонија.

Оперативните средини може да флукутираат како што претприемачот го зголемува обемот на бизнисот, затоа програмата мора редовно да го проценува локалниот контекст. Иако е невозможно да се прикажат сите пречки за претприемништвото, одредени теми имаат тенденција да се појават како заеднички, без разлика дали се структурни и надворешни или социјални и интерперсонални.

Најголемиот процент од нови работни места создадени помеѓу 1995 до денес во Р. Македонија беа во јавниот сектор, што нуди малку изгледи за напредок или раст. Иако многумина млади првично одлучуваат дека тешкотиите и трошоците за регулирање се премногу високи за да започнат бизнис, тие подоцна може да одлучат за влегување во претприемачкиот сектор. Поттикнувајќи повеќе бизниси да се префрлат во приватната дејност, може да доведат до создавање на приходи, креирање нови работни

места, мали бизниси кои можат да помогнат во ревитализација на економијата и намалување на вкупна невработеност.

Новите бизниси редовно се ограничени со недоволно развиена или ограничена транспортна инфраструктура. Способноста на земјата брзо и ефикасно да ги движи стоките и луѓето што ги обезбедуваат услугите има огромна влијание врз трошоците за водење бизнис, но многу области се уште се попречени од лоши патишта.

Владините политики играат клучна улога во влијанието врз приватниот сектор. Младите претприемачи мора да спроведат истражување и да ги структурираат нивните бизнис планови во согласност со посебните ограничувања и можности од земјата. Документацијата на владините агенции може негативно да влијае на сите претприемачи, но особено на младите. Прекумерната регулација и тешката оданочување на младите претприемачи можат да предизвикаат двојно размислување за отворање на сопствените бизниси, барем на формален начин.

Остварување на мрежи за поддршка на младите - родители, воспитувачи, наставници и лидери на заедницата може да помогне да се намали нееднаквоста на претприемништвото преку користењето на така наречена бизнис инкубација - релативно нов концепт кој во многу земји е во почетна фаза, а чија цел е инволвирање на претприемачката култура меѓу младите. Бизнис инкубаторите претставуваат физички простор посветен на негувањето на заштита, поттикнување и обезбедување ресурси за претприемачите за нови компании. Во тој простор, младите претприемачи треба да имаат можност за пристап до ресурси, информации и поддршка од различни организации: финансиери, владата, универзитетите и други бизниси.

ЗАКЛУЧОК

Зголеменото иселување на младите и одливот на мозоци е загрижувачки феномен кој има нагорен тренд и доведува до огромни загуби на човечкиот капитал. Трудот укажува на неопходноста од соработка на владините програми, практиките на компаниите и претприемачкиот сектор со цел да се промовира вклучување и подобра вработливост на младите луѓе. Потребни се поголеми напори за промоција на претприемништвото и создавање услови кои би ги поттикнале младите на креирање сопствени бизниси. За таа цел неопходно е користење на искуствата од другите земји, како што се сеопфатните програми и модели за развој на младинско претприемништво. Таков модел е презентиран во овој труд и дадени се насоки за негова примена во Р. Македонија. Моделот вклучува низа на елементи од анализа на локалното опкружување, преку обука за бизнис вештини и обезбедување на услови за отпочнување и следење на бизнисот со пристап до кредити, менторство, деловно советување се до бизнис инкубација. Бизнис инкубација е релативно нов концепт чија цел е инволвирање на претприемачката култура меѓу младите. Тоа е физички простор посветен на негувањето на заштита, поттикнување и обезбедување ресурси за претприемачите за во кој младите а имаат можност за пристап до ресурси, информации и поддршка од различни организации: финансиери, владата, универзитетите и други бизниси. Овој пристап нуди насоки за соочување и совладување на феноменот на одлив на мозоци. со кој секојдневно се соочува нашата земја.

РЕФЕРЕНЦИ

1. Amin, M. (2010) Necessity vs Opportunity: Entrepreneurs in the Informal Sector, *Enterprise Note Series 17*, Washington DC: World Bank
2. Bandura, A. (1993) 'Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning', *Educational Psychology* 28.2: 117–48
3. Chigunta, F.; Schnurr, J.; James-Wilson, D. and Torres, V. (2005) *Being 'Real' About Youth Entrepreneurship in Eastern and Southern Africa: Implications for Adults, Institutions, and Sector Structures*, SEED Working Paper 72, Geneva: International Labour Office
4. Erikson, E. (1950) *Childhood and Society*, New York NY: Norton
5. Flynn, J.; Mader, P.; Oosterom, M. and Ripoll, S. (2017) *Failing Young People? Addressing the Supply-Side Bias and Individualisation in Youth Employment Programming*, IDS Evidence Report 216, Brighton: IDS
6. Gilmore, D.R. (2009) 'Expanding Opportunities for Low-Income Youth: Making Space for Youth Entrepreneurship Legal Services', *Journal of Affordable Housing and Community Development Law* 18.3: 321–34
7. Rhodes, J.E.; Spencer, R.; Keller, T.E.; Liang, B. and Noam, G. (2016) 'A Model for the Influence of Mentoring Relationships on Youth Development', *Journal of Community Psychology* 34.6: 691–707
8. Smith, E.E. and Perks, S. (2006) 'Training Interventions Needed for Developing Black Micro-Entrepreneurial Skills in the Informal Sector: A Qualitative Perspective', *SA Journal of Human Resource Management* 4.1: 17–26
9. Spencer, R. (2006) 'Understanding the Mentoring Process Between Adolescents and Adults', *Youth and Society* 37.3: 287–315

ИНТЕЛЕКТУАЛНАТА СОПСТВЕНОСТ ВО ДОМАШНОТО И ЕУ-ЗАКОНОДАВСТВОТО

М-р Петар Бакиевски,
*студент на докторски студии Правен факултет „Јустинијан Први“,
Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ - Скопје*
petarbak@hotmail.com

Проф. д-р Мимоза Бакиевска
Бизнис Академија Смилевски БАС-Скопје
mimozabak@yahoo.com

УДК/UDC: 347.77(497.7)
347.77(4-672EU)

АПСТРАКТ

Приодот кон сопственоста како правен институт од аспект на нејзиниот предмет констатира постоење на интелектуалната сопственост како еден од видовите сопственост, која постои во домашното законодавство (покрај сопственоста врз подвижни ствари и сопственоста врз недвижни ствари). За теоретичарите, најважната особина на сопственоста се состои во тоа што сопственикот во основа може да ја употребува, односно да ја искористува неограничено, во согласност со својата волја и потреби, но притоа никој не може злонамерно да ја употребува. Се разбира, постојат законски ограничувања на употребата, односно искористувањето на правото на сопственост во поглед на субјектите кои тоа го прават: доколку станува збор за странски физички и правни лица, облигаторно е правилото на реципроцитет. Анализирајќи ја содржината на актите на домашното и националните права на земјите – членки на ЕУ се заклучува дека, иако правото на интелектуална сопственост прифаќа поинаков пристап во поделбата, во суштина станува збор за негови исти манифестни облици. Останува за дискусија прашањето за постоење на пазар кому му е потребно постоење на лојална конкуренција?! Се чини дека правото на конкуренција го исклучува правото на интелектуална сопственост што го има творецот на конкретното интелектуално дело, така што интелектуалната сопственост станува релативна категорија која е временски ограничена и различна во националните законодавства на земјите од ЕУ. На овој начин, овие две крајно спротивставени права всушност стануваат најблиски зашто во себе го содржат основниот критериум за пазарно, конкурентско натпреварување, имајќи ги во предвид, пред сè, интересите на потрошувачите во поволна бизнис-клима.

Клучни зборови: *сопственост, интелектуална сопственост, права од интелектуална сопственост*

INTELLECTUAL PROPERTY IN DOMESTIC AND EU LEGISLATION

Petar Bakievski, M.Sc. (Ph.D. Candidate)

Faculty of law "Iustinianus Primus", University "St. Cyril and Methodius" - Skopje
petarbak@hotmail.com

Prof. Mimoza Bakievska, Ph.D.

Business Academy Smilevski BAS-Skopje
mimozabak@yahoo.com

ABSTRACT

The approach to ownership as a legal institute from the aspect of its subject finds the existence of intellectual property as one of the types of ownership that exists in the domestic legislation (besides ownership of movable property and ownership of real estate). For theorists, the most important characteristic of ownership consists in the fact that the owner can basically use it, that is to exploits it indefinitely, in accordance with his/her will and needs, but no one can use it maliciously. Of course, there are legal restrictions on the use of the right to ownership in relation to the subjects who do this: in the case of foreign natural and legal persons, the rule of reciprocity is obligatory. Analyzing the content of the acts of the domestic and national rights of the EU member states, it is concluded that, while the intellectual property right accepts a different approach in the division, it is essentially the same appearing form. What remains to be discussed is the question of existing a market that needs the existence of loyal competition?! It seems that the right of competition excludes the intellectual property rights of the creator of the particular intellectual work, so that intellectual property becomes a relative category that is time-limited and different in the national legislations of the EU countries. In this way, these two extremely conflicting rights actually become closest because they contain the basic criterion for market competition, having in mind, above all, the interests of consumers in favorable business climate.

Keywords: ownership, intellectual property, intellectual property rights.

ВОВЕД

Интелектуалната сопственост е сублимат и заедничко име за авторското право и индустриската сопственост, а предмет на нејзина опсервација и заштита се креациите на човечкиот ум.

Кога се зборува за интелектуалната сопственост неопходно е да потенцираме дека ова право како право родено во времето на буржоаската револуција за заштита на буржуите-творци на духовни дела (поети, писатели, сликари, иноватори и други), претставувало барање за признавање сопственичко право над таквите творби. Меѓутоа, иако често се користи тој термин потребно е да се потенцира дека овие права не се права на сопственост во класична смисла на зборот.

Преку компаративна анализа на содржината на домашната и странската легислатива, како и останатата стручна литература, се доаѓа до заклучок дека домашното законодавство скоро во целост го инкорпорирало меѓународниот став по ова прашање. Притоа, се воочуваат одредени несуштински отстапувања, што во целост погледнато се сведува на иста крајна сентенца.

Со цел заштита на интелектуалната сопственост, на меѓународен план во 1967 година во Стокхолм основана е Светската организација за заштита на интелектуалната сопственост – СОИС, како орган во состав на ООН, со седиште во Женева. Конвенцијата за основање на Светската организација за интелектуална сопственост, утврдува дека интелектуалната сопственост ги опфаќа правата што се однесуваат на сите права поврзани со интелектуалната сопственост во индустриската, научната, книжевната и уметничката област и информатичката технологија.

Во нашата држава правото на интелектуална сопственост во себе вклучува различни типови умствени творби за кои што се признаваат посебни права (музиката, литературата, пронајдоците и друго) кои се

легализирани во Законот за индустриската сопственост⁷⁵, Законот за авторското право и сродните права⁷⁶ и други законски и подзаконски акти.

ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Воочливо е дека заштитата на индустриската сопственост се појавила како неопходност за потребите на новородените индустријалци и останатите, никнати од индустриската револуција кон крајот на 18 век. Хронолошки погледнато, се заклучува дека индустриската сопственост како општествен и правен институт потекнува од француското право кон крајот на 18 век. Нејзиниот развој значел донесување на првите национални закони, додека пак на меѓународно рамниште, надвор од границите на една земја, биле донесувани меѓународни конвенции со кои била регулирана заштитата на индустриската сопственост. Првиот патентен закон во Европа односно Францускиот закон за патенти бил донесен 1791 година каде за прв пат бил содржан овој термин. Покасно, поимот индустриска сопственост бил прифатен и продолжил да се користи од државите на меѓународната заедница.

Неопходно е да се напомени, дека индустриската сопственост во својот егзистенцијален поход била различно третирана и се однесувала на заштита на правото на индустриска сопственост кај интелектуалните творби на полето на индустријата и на заштита на индивидуалните конкретни индустриски творби, на полето на индустријата, признати со објективното право.

Кај авторското право предмет на истражување се уметничките креации, односно делата кои, по правило, се оригинални интелектуални творби во литературата, науката и уметноста. Преку збирот на норми со кои се регулираат односите со авторските дела настанува испреплетување на односи со личен карактер на творецот и односи продуцирани од општествената заедница.

Се забележува дека сите национални закони за авторско право обезбедуваат заштита на својот предмет на интерес: литературни творби, музички творби, уметнички творби, карти и технички цртежи, фотографски дела, кинематографски дела и компјутерски програми. Кај сродните права пак, предмет на заштита се правата на уметниците-изведувачи над своите изведби и правата на фонограмските, филмските и сценските продуценти, на РТВ организациите и на издавачите на нивните фонограми, видеограми, сценски дела, емисии или изданија и сл. Според македонските правни експерти Камбовски, Каракамишева-Јовановска и Ефремова, чиј предмет на интерес и изучување е интелектуалната сопственост „правата од интелектуална сопственост се законски права што им се доделени на изготвувачите и на авторите на дела кои се резултат на човечка интелектуална креативност“⁷⁷.

Не треба да се заборава дека во денешниот свет на глобализација посебно место се придава на информацијата поточно информациската технологија која се користи на многу начини за зголемување на приходите на поединците и компаниите. Притоа, во ваквите иновативни процеси мора да се внимава на опасниот суеб криминал. Праксата покажала дека досега се случиле многу крајби на интелектуални творби, чија крајна намера била противзаконито стекнување на материјална корист и нанесување штета на корпорациите.

⁷⁵ Закон за индустриската сопственост – консолидиран текст („Службен весник на Република Македонија“ бр. 21/2009, 24/2011, 12/2014, 41/2014, 152/2015, 53/2016 и 83/2018).

⁷⁶ Закон за авторското право и сродните права – консолидиран текст („Службен весник на Република Македонија“ бр. 115/2010; 140/2010; 51/2011; 147/2013; 154/2015 и 27/2016)

⁷⁷ Акад.проф.д-р В.Камбовски, проф.д-р Т. Каракамишева-Јовановска, д-р В.Ефремова „Право на Европската унија - од Париз до Лисабон“, Скопје, 2012, стр. 447

МЕТОДОЛОШКИ ПРИОД КОН ПОЈАВАТА

Сакајќи да дојдеме до заклучок што всушност претставува интелектуалната сопственост и низ кои појавни облици се манифестира, неопходен чекор беше да пристапиме со аналитичко-компаративен и селективен приод на стручната домашна и странска литература. Не помало значење имаше потребата од хронолошки приод и суштинска анализа на новата законска норматива со која е опсервирана оваа релативно нова општествена појава.

Во напорот да се дефинира поимот интелектуална сопственост односно права од индустриска сопственост, секако мора да се тргне од содржините добиени со анализа на одредбите на Конвенцијата за заштита на индустриската сопственост од 1883 година обелоденета во Париз (позната како Париска конвенција), Мадридскиот договор за меѓународно регистрирање на трговските марки од 1891 година (познат како Мадридски договор), Договорот од Ница за меѓународна класификација на производи и услуги од 1957 година, Локарнскиот договор за меѓународна класификација на индустриски дизајн од 1968 година - Локарнска класификација, Хашкиот договор за меѓународно пријавување на индустриски дизајн од 1960 година и други. Анализата на одредбите од Договорот за трговските аспекти на правата од интелектуална сопственост (ТРИПС), доведува до заклучок дека како права од индустриска сопственост сè почесто се сметаат и трговската тајна (неоткриените информации) и топографијата на интегралните кола. Последниве неколку години се прават обиди во корпусот права од индустриска сопственост да се инкорпорира и името на доменот (*domain name*).

За Македонија од посебно значење е Европската патентна конвенција од 1973 година која е ревидирана во 2000 година и потпишаниот Договор за соработка на полето на патентите меѓу Владата на РМ и Европската патентна организација, како и Одредбите кои важат при проширувањето на европските патенти од 1997 година (познат како Договор за проширување). Се заклучува дека предмет на заштита, според Хашката ревизиона конференција од 1925 година, се патентите, корисните модели, индустрискиот дизајн, фабричките и трговските марки, услужните трговски марки, трговското име, ознаката на географското потекло и она што е особено значајно за нас во овој труд - сузбивање на нелојалната конкуренција.

Интелектуалната сопственост, односно сопственостите врз правата кои произлегуваат од неа, не е исклучително заштитено право, бидејќи имателот на тоа знаење и искуство располага со него само додека не го отстапи на другите. Во најширока смисла know-how знаењето и искуството се однесува не само на техничкото знаење и искуство, туку и на знаењето и искуството од комерцијален, организационен, фискален и сличен карактер кое наоѓа примена во стопанското работење.

КОМПАРАТИВЕН ПРЕГЛЕД НА ПРАВАТА ОД ИНТЕЛЕКТУАЛНА СОПСТВЕНОСТ

а. Како што веќе напоменавме, интелектуалната сопственост во себе ги опфаќа индустриската сопственост и сопственоста на авторските и сродните творби. По својата суштина станува збор за две односно три категории сопственички права, што зависи од предметот чија заштита се регулира. Оттука произлегува различното нормирање во домашната и странска (европска) легислатива. Во нашата држава интелектуалната сопственост содржи две компоненти:

Првата компонента претставува збир на правата од индустриска сопственост, во која согласно Законот за индустриската сопственост⁷⁸, правно-нормативно се заштитени патентот, индустрискиот дизајн, трговската марка, ознаката на потеклото и географската ознака.

Карактеристично за овие права од индустриска сопственост е што тие можат да се групираат во две подгрупи: прво, права кои се со закон заштитени, односно се регистрираат (патент, индустриски дизајн, трговска марка, ознака на потеклото на производ и географска ознака, топографија на интегрално коло и домен име) и второ, права кои не се регистрираат (трговска (деловна) тајна, односно

⁷⁸ член 2, ЗИС

неоткриена информација и know-how), кои се штитат само преку правилата за заштита од дејства на нелојална конкуренција.

Пронајдувачот и авторот на делото имаат исклучиви и морални права што опфаќа право на користење, на располагање, право на надоместок и право на ставање забрани на трети лица во случаи на неовластено користење.

Втората компонента на интелектуалната сопственост ја сочинува авторското право и другите сродни права. Тргувајќи од категоризацијата на авторски дела во член 2 став 1 од Бернската конвенција, македонскиот законодавец во Законот за авторското право и сродните права (понатаму ЗАПСР) направил соодветно групирање на авторските дела кое во дел се совпаѓа, а во дел е различно од тие на другите држави. ЗАПСР го определува предметот на уредување односно правата на авторите⁷⁹ кои произлегуваат од создадено авторско дело, правата на уметниците-изведувачи, на произведувачите на фонограми, на видеограми (филмски продуценти), на радио-телевизиските организации, на издавачите и на изготвувачите на бази на податоци над своите предмети на сродни права, како и остварувањето и заштитата на авторското право и сродните права.

Истовремено како самостојно авторско дело заштитени се и преработките на авторските дела и на делата од народното творештво, збирките на авторски дела и дела од народното творештво и базите на податоци.

Според Законот за авторското право и сродните права во РМ (ЗАПСР), авторот на едно дело остварува права кои се од материјална и од морална природа⁸⁰. Иновативните процеси кои започнале кон крајот на 19 век, продолжиле во 20 век, а траат и денес, означуваат една нова епоха на перманентен развој и создавање на нова група авторски дела со право на заштита позната како сродни авторски права. Најрано се откриени фонографот, грамофонот, кинематографскиот апарат, а подоцна се развила дигиталната технологија и интернетот. Тие влијаат на појавата и признавањето на нови права кои се сродни на правото на авторот (правото на уметниците-изведувачи, правото на производителите на фонограми и правото на РТВ организации). Секое од наведените сродни права има свој посебен предмет на заштита кој е сврзан, главно, со авторското дело. Сродните права се разликуваат од авторското право особено во поглед на носителот, предметот и траењето на правото.

Македонскиот законодавец како предмети на сродни права ги предвидел изведбите на уметниците-изведувачи, фонограмите на произведувачите на фонограми, видеограмите на филмските продуценти, програмите на радио-телевизиските организации, изданијата на издавачите и базите на податоци на нивните изготвувачи.⁸¹ И во вакви случаи авторот остварува права кои се од материјална и од морална природа и траат извесен временски, со закон дозволен, период.

б. За разлика од нашето домашно законодавство, според правото на ЕУ односно националните права на земјите-членки на ЕУ, правото на интелектуална сопственост познава поинаков пристап во поделбата, кој опфаќа пет ексклузивни права: авторско право, патент, трговска марка, индустриски дизајн и трговска тајна.

На прв поглед се чини дека правото на ЕУ е во кусок на правни институти со кои се регулира интелектуалната сопственост. Меѓутоа, апсурдно е таквото гледиште од две причини: прво, што домашното законодавство воопшто голем дел од внатрешните законски решенија ги темели врз европското владеење на правото и второ, во предвидените пет видови право на интелектуална сопственост се содржани останатите кои подетално се опфатени со домашното законодавство. Тука

⁷⁹ Исто, член 12, пишано дело како книжевно дело, напис, статија, прирачник, брошура, научен труд, расправа и слично, компјутерска програма како книжевно дело, говорно дело, како говор, беседа, предавање и слично; музичко дело, со или без текст; драмско, драмско-музичко и куклено дело; кореографско и пантомимичарско дело, фиксирано на материјална подлога; фотографско дело и дело создадено во постапка слична на фотографската; кинематографско и друго аудиовизуелно дело; ликовно дело, како слика, графика, скулптура и слично; архитектонско дело; дело од применетата уметност и дизајнот и картографско дело, план, скица, технички цртеж, проект, табела, пластично дело и друго дело со ист или сличен карактер од областа на географијата, топографијата, архитектурата или друга научна, образовна, техничка или уметничка природа.

⁸⁰ Исто, член 55 и оддел 1 член 21

⁸¹ Исто, член 99

секако не смее да се заборава фактот дека правото на ЕУ дава можност и слободна волја на членките на ЕУ, а и на државите кои имаат намера и желба да се придружат на оваа заедница, своето право да го прилагодат според територијалната географска местоположба и стекнати обичаи и правила. Во овој контекст е неопходно да го потенцираме постоењето и примената на принципот на реципрочитет односно взаемното почитување и заштита на правото на интелектуална сопственост на авторите над нивните интелектуални творби од било кој вид. И во националните законодавства на државите од ЕУ со ова право се штити не само авторот на некое од наведените интелектуални дела, туку правна заштита уживаат и изведувачите на тие дела.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Овде се отвора простор за дискусија на релација остварување на право од интелектуална сопственост и почитување на правото на конкуренција?

Доколку се прифати мислењето дека на секој пазар му е потребно постоење на лојална конкуренција, тогаш се чини дека правото на конкуренција го исклучува правото на интелектуална сопственост на авторот на своето интелектуално дело. Во таа смисла, правото на конкуренција не може да постои без правото на интелектуална сопственост односно тие две права се во најблиска корелација и дополнување.

Се забележува дека најчесто заштита на авторското право има кај патентите отколку, на пример, кај литературните дела и уметноста, иако и кај двата видови за нивно натамошно користење е потребна согласност од авторот. Не се така ретки појавите на злоупотребување на заштитените авторски права на создавачот на литературно или уметничко дело преку копирање односно незаконско репродуцирање. Појава на злоупотребување се случува и кај типичните права од индустриска сопственост (пример: патентите значат одобрување и наградување на пронаоѓачот од страна на државата за создадениот нов производ, при што авторот се стекнува со ексклузивно право во натамошното производство на индустриски производи директно или по пат на лиценца кон трети лица кај кои постои интерес за таквиот вид на производ). Но, честопати, на пазарот може да јават група патенти со кои е опфатен еден ист производ или иста/слична/скоро идентична технологија односно „кластери на патенти“. Стручните лица за оваа појава сметаат дека е многу штетна како за производителите, така и за потрошувачите бидејќи нивната појава е спротивна на правото на конкуренција. Ова наведува на заклучок дека интелектуалната сопственост потребно е да се разбере во најшироко значење, а не само на индустријата и трговијата во буквална смисла на зборот, односно на севкупното интелектуално творештво вклучувајќи ја и информативната технологија како најсовремен начин и алатка за остварување на висок профит во услови на пазарно стопанисување и конкурентност. Тоа би било поттик за авторите, а за државата и компаниите раст и развој на производниот процес и зголемена добивка.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. В.Камбовски, проф.д-р Т. Каракамишева-Јовановска, д-р В.Ефремова (2012)

Право на Европската унија - од Париз до Лисабон, Скопје;

2. Идрис, К. (2004), Интелектуалната сопственост - моќна алатка за економски растеж, Сојузот на пронаоѓачи и автори на технички унапредувања на Македонија и Државниот завод за индустриска сопственост на Република Македонија, Скопје;

3. Закон за индустриската сопственост – консолидиран текст („Службен весник на Република Македонија“ бр. 21/2009, 24/2011, 12/2014, 41/2014, 152/2015, 53/2016 и 83/2018);

4. Закон за авторското право и сродните права („Службен весник на Република Македонија“ бр. 115/2010; 140/2010; 51/2011; 147/2013; 154/2015 и 27/2016)

5. www.jrpademy.gov.mk - Бернска конвенција, Public ministry, Спроведувањето на правата од ИС – Меѓународна и ЕУ рамка

6. www.slvesnik.com.mk/Issues/F445DDE40DFE427292E54BD654A7FD02.pdf

МЕНАЦИРАЊЕТО НА СЛУЧАЈ -НОВ МЕТОД НА РАБОТА ВО СОЦИЈАЛНАТА ЗАШТИТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Пред.д-р Билјана Нацковска – Вељковиќ
Бизнис Академија Смилевски – БАС Скопје
nackovska@gmail.com

Марио Вељковиќ, МБА,
Независен Консултант
mario.training@gmail.com

УДК/UDC: 005.332.8:364.6(497.7)

РЕЗИМЕ

Овој труд има за цел да ја истакне потребата и важноста за примена на новиот метод на работа – менаџирање на случај, со што клиентите би добиле поквалитетна услуга, во системот на социјалната заштита.

Социјалната заштита е систем на мерки, активности и политики за спречување и надминување на основните социјални ризици на кои е изложен граѓанинот во текот на животот, за намалување на сиромаштијата и социјалната исклученост и за јакнење на неговиот капацитет за сопствена заштита. Реформите коишто се случуваат во социјалната заштита во Република Македонија, се под влијание на современите трендови во социјалната работа на светско ниво, и со нив се менува односот кон клиентот, неговата положба, и се подобрува професионалниот однос на социјалниот работник. Во системот на социјална заштита потребата од менаџирање на случај, всушност, произлегува од потребата за осовременување на организацијата и методологијата на работа на давателите на услуги.

Во трудот се објаснети неговите компоненти: менаџирањето на случај во социјалната заштита и истражувачкиот дел.

Крајните цели од спроведувањето на новиот метод на работа – менаџирање на случај во социјалната заштита се: персонализирана услуга согласно индивидуалните потреби и проблеми на корисникот, подобрување на квалитетот на работата и професионалниот развој на стручните работници.

Клучни зборови: менаџирање на случај, социјална заштита, социјална работа, реформи.

CASE MANAGEMENT APPROACH, NEW METHOD IN IMPLEMENTATION OF SOCIAL CARE PROCESSES IN REPUBLIC OF MACEDONIA

Lect. Biljana Nackovska – Veljkovikj Ph.D.
Business Academy Smilevski – BAS, Skopje
nackovska@gmail.com

Mario Veljkovikj, MBA,
Freelance Consultant
mario.training@gmail.com

ABSTRACT

The aim of this paper is to emphasize the need and importance for applying the new methods– case management achieving higher quality in servicing clients, in the system of social care.

The Social Care is a system of measures, activities and policies serving to prevent and overcome the basic social risks the individual is exposed to during lifetime; reduction of poverty and social exclusion, and enhancing the individual's capacity for self-protection. The reforms that are taking place in social protection in Republic of Macedonia, are influenced by modern trends in social work on level of the world and with them are change the relationship to the client's position and improve the professionalism of social worker. The need for implementation of case management in the system of social protection, in fact, stems from the need to modernise the organisation and work methodology of the providers.

This paper explains its components: the case management in the social protection system and research part. Ultimate goals of the implementation of case management in the social protection are: provision of specific and personalized services in accordance to the personal needs and problems of clients, improving the quality of work and professional development of social workers.

Keywords: case management, social care, social work, reforms.

ВОВЕД

Значајна вредност која се промовира во последните години во социјалната работа е самоопределувањето на единката, вклучена во социјалниот третман и менаџирањето на случај. Овај принцип сè повеќе е присутен во праксата на социјалната работа, иако за жал сè уште може да се забележи примена на класичните супериорни односи коишто произлегуваат од експертската надменост на социјалниот работник. Како последица на современиот начин на живот се менува и концепцијата за социјалната работа, која опфаќа работа со клиенти од сите општествени слоеви, вклучувајќи ги и оние кои не се економски зависни, или оние кои се наоѓаат во најразлични животни ситуации, кои не се карактеристични само за маргинализираните групи. Проблемите со кои се соочуваат поединецот и семејството во современото општество, не се само од материјална природа. Современите трендови ја зголемуваат взаемната зависност на луѓето и системот во заедницата, така што проблемите често се јавуваат во форма на нарушени односи во кругот на семејството, со другите луѓе или во институциите. Па затоа се поместуваат и услугите на социјалната работа, од материјална кон психо-социјална помош, т.е. од елиминирање на надворешната, материјална, видлива и опиплива беда, кон потребата од третирање на меѓучовечките проблеми и конфликти. На овај начин социјалната работа доаѓа до правата суштина и централната функција на дејноста - психо-социјалната помош во форми на развој, созревање и унапредување на животот на поединецот и неговото семејство. (Видановиќ, 1998: 34) Во класичната концепција за социјалната работа во локалните заедници, акцентот беше ставен врз влијанието на различни државни и невладини институции врз мобилизацијата на населението, а со цел да се подобри неговата состојба. Во современата концепција, акцентот се става врз активната улога на населението во задоволувањето на сопствените потреби и неговата самоорганизација. Во обемот на работа на социјалниот работник во локалната заедница се опфатени сите луѓе, со што се зголемува бројот на

клиентите кои не се класични социјални случаи. (Доневска, 2006) Ваквата промена ја налага потребата од сè поголема примена на стратешкиот модел на работа, наместо медицинскиот. Новата професионална улога која се наметнува на социјалниот работник е менаџер на случај. Во однос на промените во социјалната работа и социјалната заштита посебно внимание е посветено на современиот метод на работа – водење на случај, или познато како менаџирање на случај.

МЕНАѢИРАЊЕТО НА СЛУЧАЈ – НОВ МЕТОД НА РАБОТА ВО СИСТЕМОТ НА СОЦИЈАЛНА ЗАШТИТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Во последните години, како последица на глобализацијата нагласена сè повеќе доаѓа до израз универзализацијата на социјалната работа, посебно во европските земји. Ако социјалната работа била главно фокусирана врз помагање на лицата коишто имаат социјална потреба, односно на лицата коишто се болни или сиромашни, под влијание на современите трендови таа доживува трансформација. Имено, таа се трансформира од професија на грижа и помош до професија која се бори за остварување на човековите права и социјалната правда, како во рамките на општеството, така и на меѓународно ниво. Исто така има промена и во моделите на работа, и наместо медицинскиот модел, се повеќе сè фаворизира стратешкиот модел. Интернационализацијата и глобализацијата не ја заобиколуваат ниту една држава во светот, и тој континуиран процес се рефлектира и во Република Македонија, која е потписничка на повеќе меѓународни конвенции, декларации, повелби и стратешки документи. Оттука, државната социјална политика која ја спроведува Министерството за труд и социјална политика е во согласност со европските трендови и вредности, врз чија основа се изработени и спроведени повеќе законски, подзаконски акти, национални стратегии и програми. Во склоп на реформите во системот на социјалната заштита, една од најзначајните промени во Центрите за социјална работа е воведувањето на новиот методот на работа - водител на случај. Овај метод бара поинаков начин и друг пристап на работа со клиентот. Методот водител на случај или менаџер на случај најчесто се дефинира како метод на социјалната работа, во чии рамки стручните работници ги проценуваат потребите на корисникот и семејството, организираат мрежа на услуги кои на најсоодветен начин одговараат на потребите на корисникот, го координираат процесот, прават мониторинг и евалуација, и ги застапуваат интересите на корисникот. Акциите и интервенциите кои ги превзема водителот на случајот (манаџерот) се одвиваат на две нивоа: микро (поединецот) и макро ниво (средината). (Stepney, Ford, 2012; Бркиќ, 2008) Барнер (Barner) пак менаџирањето на случај го дефинира како процес на планирање, истражување, застапување, мониторинг, евалуација на различни социјални услуги. Процесот им овозможува на социјалните работници во една организацијата или во различни организации, да ги координираат активностите, и по потреба да се мобилизираат стручни тимови заради проширување на обемот и квалитетот на услугите кои ги испорачуваат. (NASW, 2013) Социјалните работници како менаџери на случај се вклучени во утврдување на потребите на клиентот, можностите и ресурсите кои постојат, и работаат на остварување на потребите на клиентот. Менаџирањето на случај е особено важно при комплексни ситуации во кои се наоѓаат лицата со посебни потреби, старите лица, бездомниците, хронично болните, жртвите на семејно насилство и ранливите групи на деца. (www.csc.edu/cpsw/sw/careers/roles.csc) Методот водење на случај промовира ефикасна и економична стручна тимска работа во која водителот на случајот е прв помеѓу еднаквите. Се поаѓа од индивидуалните потреби на корисникот кои се поврзуваат со потенцијалите и ресурсите на заедницата. Основната цел е промена на ситуацијата заради поквалитетен живот корисникот. Овој методот се заснова на неколку базични принципи: (Бркиќ, 2008)

11. холистичка проценка – потребите на клиентот се единство од неговите био-психо-социјални карактеристики и околности, и единствено така можат да се проценуваат;
интеграција на услугата - потребите целосно можат да се задоволат со максимално користење и координација на расположливите ресурси во јавниот, профитниот и непрофитниот сектор;
достапност на различните видови помош и поддршка, од откривањето до затворањето на случајот.
Барањата за инклузивен и разновиден пристап во давањето на социјалната услуга прилегува од природата на проблемот на клиентот, со примена на разновидни мерки, интервенции и акции;

еднаков пристап на услуги - сите граѓани имаат право на еднаков третман без разлика на вера, пол, национална и друга разлика. Обврска на државата е да обезбеди минимални стандарди на услугата и да го контролира нивното реализирање. Минималните стандарди се механизми кои обезбедуваат еднаков третман за сите;

заштита и поддршка - подразбира ефикасност и делотворност со почитување на правото на избор и донесување на сопствени одлуки.

Целите и принципите го прават водењето на случајот систематичен и постепен процес, заснован на циркуларен циклус. Циклусот на водење случајот се состои од неколку поврзани и комплементарни фази: прием, проценка, планирање на услугата, примена на планот, мониторинг, евалуацијата и затворање на случајот. (Бркиќ, 2008)

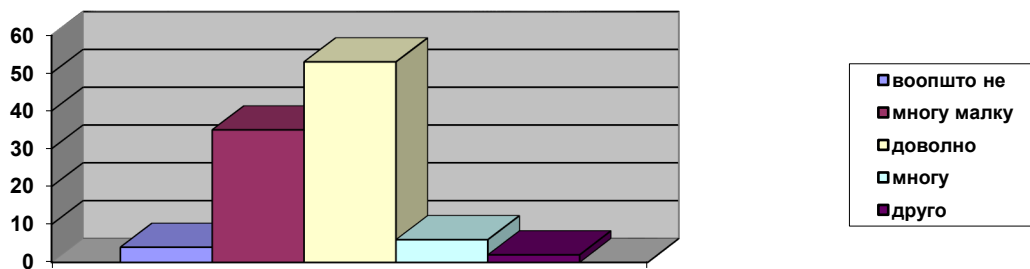
МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Со цел да се утврди влијанието на современите трендови во социјалната работа врз етичкиот профил на социјалниот работник спроведено е истражување во 2014 година, интервјуирани се експерти од Министерството за труд и социјална политика (МТСП), Заводот за социјални дејности и Институтот за социјална работа и социјална политика, и анкетирани се 100 социјални работници вработени во осум Центри за социјална работа во Р. Македонија. Истражувањето е спроведено во рамки на докторската дисертација „Етичкиот профил на социјалниот работник и современите трендови во социјалната работа“.⁸² Применета е комбинирана квалитативно-квантитативна методологија. Методот на истражување е експлоративен, и во тие рамки се применети истражувачки техники: анкетен прашалник, интервју и анализа на содржина. Во обработката на податоци се користени пред сè статистички методи, додека аналитичко-синтетичкиот метод, компаративниот метод и методот на генерализација, е користен во теоретската анализа. Во истражувањето беа вклучени социјалните работници како единица за истражување. Примерокот во истражувањето е комбиниран со намерен и случаен избор. Истражувањето беше спроведено во осум градови на ниво на Република Македонија, кои се сметаат за типични претставници на основните региони (источна, западна, централна и градот Скопје) - Скопје, Битола, Прилеп, Тетово, Велес, Куманово, Охрид и Струмица, што претставува намерен примерок од територијални единици, а потоа по случаен избор се избраа вкупно 100 социјални работници (од сите осум општини), вработени во социјални институции од јавен карактер, што го сочинуваат крајниот примерок врз кој се спроведе анкетањето. Изборот во овие градови за спроведување на истражувањето беше со цел да се опфатат сите региони од Република Македонија и да се вклучат поголемите Центри за социјална работа. Исто така беа спроведени експертски интервјуа со вработени во МТСП, Заводот за социјални дејности и Институтот за социјална работа и социјална политика. Во интервјуто вработените беа избрани по случаен избор, а намерен примерок беа институциите во кои се вработени интервјуираните.

РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

Целта на прашањата од овој дел е да се добијат сознанија за промените кои се случуваат во социјалните институции од јавен карактер, а под влијание на современите трендови. **Графикон број 1** Изјаснување на социјалните работници за партиципативен пристап во работата со клиентите

⁸² Истражувањето е спроведено во рамки на докторската дисертација „Етичкиот профил на социјалниот работник и современите трендови во социјалната работа“⁸² на Билјана Нацковска –Вељковиќ, одбранета на 29.02.2016 година на Филозофски факултет при Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ Скопје.



Од добиените резултати прикажани во графиконот 24, може да се констатира дека клиентите не се во доволна мера вклучени при решавање и носење на одлуки. Имено, 4 социјални работници сметаат дека клиентите воопшто не се вклучуваат при решавање и носење на одлуки, 35 сметаат дека многу малку се вклучуваат, 53 се вклучуваат доволно, 6 многу, а 2 испитаници не одговориле на прашањето.

Преглед број 1 Улогата на социјалниот работник како менаџер на случај

Скоро сите од анкетираниите социјални работници (92%) имаат позитивно мислење за новата улога на социјалниот работник како менаџер на случај. Тие истакнуваат дека социјалниот работник одсекогаш бил водач на секоја тимската работа при давањето услуга на клиентот. Само 8 % од социјалните работници не се изјасниле за новиот професионален лик на социјалниот работник како менаџер на случај.

Преглед број 2 Новиот професионален лик на социјалниот работник - менаџер на случај и иднината на професијата социјален работник

Интервјуираните експерти сметаат дека иднината на социјалната работа е условена и зависи од правецот на развој на општеството и од неговата идеолошката поставеност. Дел од нив сметаат дека онака како што е поставен нашиот систем на социјална заштита, дел од луѓето се исклучени и тој не е во функција на сите лица во ризик. Исто така интервјуираните истакнуваат дека актуелните промени влијаат и врз системот на вредности, па така новиот тренд на работа преку менаџирање на случај води и кон промена на професионалниот профил на социјалниот работник. Тоа ја наметнува потребата од поголема специјализација, која според мислењето на интервјуираните, само ја фрагментира социјалната работа и на тој начин го загрозува нејзиниот опстанок. Имено, социјална работа треба да се расчлени на професии по мали групи (социјална работа со млади, социјална работа со стари, социјална работа со лица со посебни потреби), што пак значи нејзино разобличување. Како што истакнуваат дел од експертите, со новиот тренд во социјалната работа - менаџирање на случај, интенцијата е секој социјален работник да се специјализира, да работи со одредена група, а на работењето и решавањето на проблемот на странката се гледа како на проект, па така успешноста се мери со параметри на ефективност и ефикасност. Исто така тие истакнуваат дека светот се унифицира по модел на либерализмот, односно се создава свет во којшто превладува Дарвиновата теза – „појакиот ќе го победи послабиот“. Но, според нивните искажувања во нашите Центри за социјална работа сè уште се применува т.н „балкански модел“, кој подразбира работа во тимови, наспроти меѓународниот тренд на менаџирање на случај, за кој велат дека не е лесно применлив кај нас, бидејќи социјалниот работник вообичаено има голем број на предмети што реално ги ограничува можностите за менаџирање на случај. Оттука неговата примена бара значително зголемување на бројот на ангажиран стручен кадар во Центрите за социјална работа. Новина во социјалната работа е и партиципативниот пристап во работата со клиентите, кој подразбира активно вклучување на странката во решавањето и носење одлуки, и во таа насока се носат новите законски и подзаконски акти. Од изјаснувањето на анкетираниите социјални работници, може да се заклучи дека ваквиот пристап веќе се применува од страна на поголемиот број социјални работници, што значи дека се исполнува должноста за информирање, предупредување и вклучување на клиентот во носењето на одлука. Со непочитувањето на овие принципи, каков што е случајот со значително мал број испитаници, се кршат основните човекови права на клиентот, а одлуките се носат по сопствено видување на социјалните работници. Сепак може да се констатира дека социјалните работници начелно се отворени кон промените во социјалната работа, но главната улога за нивното целосно имплементирање во практичната социјалната работа ја има државата. Давателите на услуги да бидат насочени кон холистичките потреби на корисникот на

услугата, давајќи му ги оние услуги кои се во согласност со потребите и можностите на корисникот на услугите.

ЗАКЛУЧОК

Живееме во време во кое нема крај на иновациите. Тоа што треба да се прифати е дека промените се постојани. Иновацијата која се случува во еден дел на светот влијае и на промените во друг дел на светот. Глобалното влијае на локалното, и тој процес континуирано се одвива. Но, и на глобалните промени и текови може да се влијае, така што промените секогаш се двонасочни. Центрите за социјална работа кои се обележје на социјалната заштита и го одржуваат идентитет во сферата на социјалната заштита, мора да се променат, бидејќи ништо повеќе не е исто како во времето кога се иницирани центрите за социјална работа. Се менува социјалниот идентитет и милјето во кое центрите за социјална работа функционираат. Затоа треба да се следат глобалните текови, а воедно и да се почитуваат локалните вредности, културните и општествените специфичности. Глобалното може да се локализира (прилагоди) и тогаш се говори за „глокализација“. Во таа насока Фридман вели: “Колку вашата култура природно се глокализира, т.е колку полесно ги апсорбира туѓите идеи и најдобрата светска пракса, ставајќи ги во сопствената традиција, вашата предност во светот ќе биде поголема. Културите кои се отворени и кои сакаат да се менуваат имаат огромна предност во овој свет, а културните ексклузивисти навистина губат...” (Фридман, 2007: 428)

БИБЛИОГРАФИЈА

- Амицин, Г. (2004) *Системот на социјална заштита во Република Македонија*. Скопје: Министерство за труд и социјална политика.
- Brkič, M. (2008) *Metod voditelja slučaja – istine i zablude. Socijalna misao: časopis za teoriju i kritiku socijalnih ideja i prakse*. Beograd: Socijalna misao 2, vol. 15, str. 29-46.
- Доневска, М. (2006) *Социјалната работа во локална заедница*. Скопје: Филозофски факултет.
- Фридман, Т., (2007) *Свет је раван – Кратка историја XXI века*. Београд: Дан Граф.
- Herworth, D., Rooney, R., at all. (2010) *Direct social work practice, theory and skills*. Canada: Brooks/Cole.
- Нацковска - Вељковиќ, Б., (2016) *Етичкиот профил на социјалниот работник и современите трендови во социјалната работа*. (докторски труд одбранет на Филозофски факултет во Скопје)
- NASW (2013). National Association of Social Workers. *NASW Standards for Social Work Case Management*.
- Смилевски, Ц. (2006) *Методологија на истражување*. Битола: Педагошки Факултет.
- Stepney, P., Ford, D., (2012) *Social work models, methods and theories*. Lume Regis United Kingdom: Russell House Publishing Ltd.
- Видановиќ, И. (1998) *Појединец и породица*. Београд: Научно-истражувачки центар за социјални рад и социјалну политику Факултета политичких наука.
- Закон за социјална заштита* (2009). Службен весник на РМ, 79/09. Скопје: Собрание на Р.Македонија.
- Интернет извори:
[http:// www.csc.edu/cpsw/sw/careers/roles.csc](http://www.csc.edu/cpsw/sw/careers/roles.csc) (01.05.2014)

THE CHALLENGES OF TOURISM INFRASTRUCTURE IN ALBANIA

Arch. Enea Stavre

Architect, Edas Project, Kavaje, Albania
eneastavre1@gmail.com

Romina Radonshiqi, Ph.D.

Lecturer, Aleksander Moisiu University, Durrës, Albania
romina_radonshiqi@yahoo.com

УДК/UDC: 338.488.1:656.1/.5(496.5)

ABSTRACT

Political, legal, economic and social instability in Albania has affected on the lack of visionary policies for promoting Albania as a country of tourist attractions. Albania, even with a strategic and favorable position for tourism development, lacks the infrastructure to provide a quality service. Construction plays an important role in tourism infrastructure and promotion of tourist attractions. The creativity of an architect brings a qualitative, attractive and inspiring infrastructure.

Tourist infrastructure, including road infrastructure, lack of some tourist areas of the water supply system and the sewage treatment system, necessarily requires investments in this sector. The costs of lacking a transport infrastructure are higher than the investment costs to provide a quality tourist service and the benefits from tourism promotion are higher than their lack.

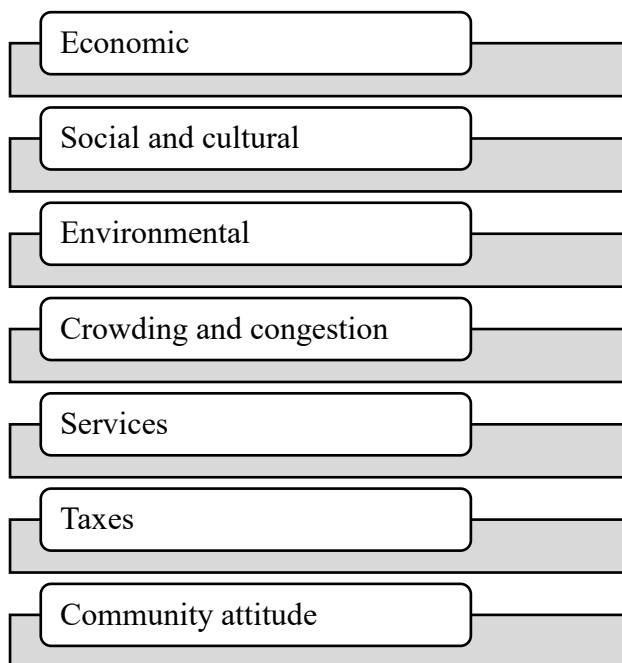
An issue of concern that reduces the quality of the tourist service is the lack of environmental hygiene, including the bacteriological contamination of sea water on the beaches. Tourism in Albania is a relatively new economic activity. This study tries to explain the importance of an architect in the tourism sector and represents the link between economy, construction industry and tourism industries. The aim of this paper is to identify the problems of tourist infrastructure in general and transport in particular, in tourist areas, reflecting the current situation and giving prospective ideas.

Keywords: Tourism, architect, construction, transport infrastructure, economic development

1. Tourism in Albania

The creation of a successful and sustainable tourism industry is an efficient way for the economic growth and development of the country. The sustainable development of the tourism depends on the ability of a country to maximize its benefits and minimize its costs (Kreag G., 2001: 2).

Figure 1: The general categories of tourism impacts



Sources: Glenn Kreag 2001

Tourism in Albania is extended from urban areas to rural areas. Diversity of tourist attractions gives Albania, opportunities to promote and develop in the economic, social, cultural and environmental aspects. According to the Ministry of Tourism and the Environment (2018).

Tourism revenues in Albania in 2017 were over 1.5 billion Euros that contributed significantly to the 4% annual economic growth of the country and 6.2% to direct input into gross domestic production from tourism.

2. Transport infrastructure in tourist attractions

Public investment in infrastructure has a positive effect on GDP and increases the rate of return on private capitals (Ivanova, O., 2003: 5).

Transport infrastructure is a very important component in the tourism development of a country because it directly affects the functioning of the tourist activity.

International transport in Albania involves: by air through the Nene Tereza Airport in Tirana; by land through several crossing points with Greece, Montenegro, Macedonia and Kosovo; and by sea through the ports of Durres, Saranda, Vlora and Shengjin. National transportation for tourists is via public transport buses, most notably inter-city lines and the Riviera lines, or via tour operators' transport⁸³

To understand the importance of road infrastructure in Albania, below is reflected data from the official sources of the Ministry of Tourism and the Environment.

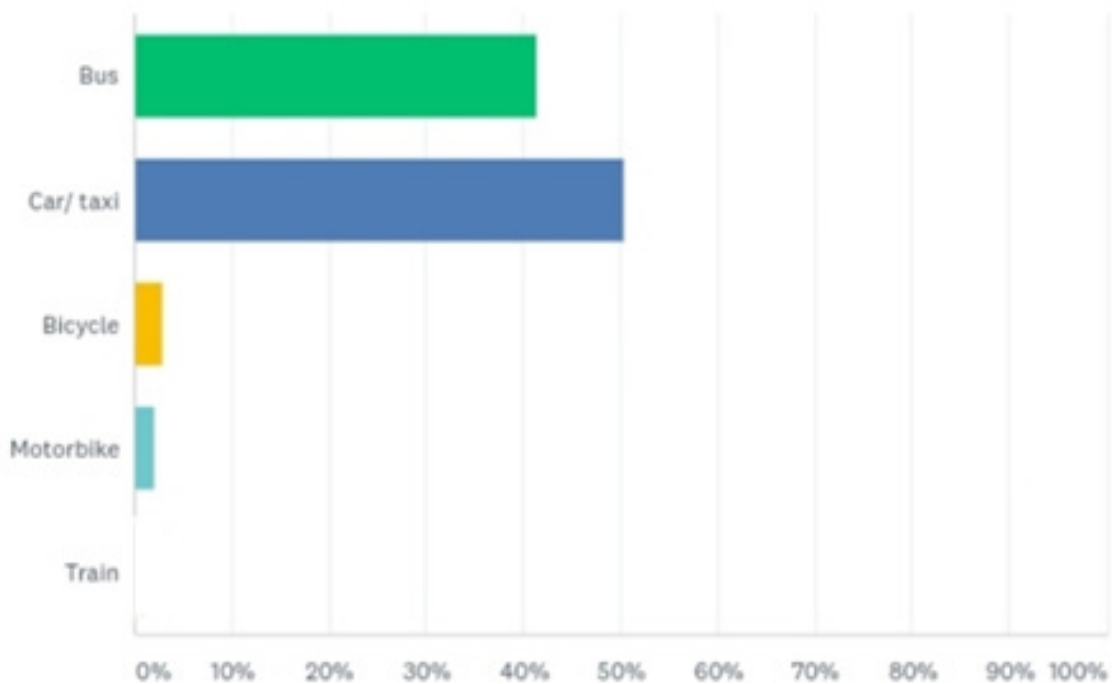
According to the Ministry of Tourism and Environment (2018) foreign visitors in 2017 according to the mode of transport are divided:

12. 81.1% have traveled to Albania by land;
13. 11,3% traveled to Albania by air;
14. 7,5% have traveled by sea.

⁸³ <http://risialbania.al/index/wp-content/uploads/2016/04/Tourism-Market-System-Analysis.pdf>

The role of transport in tourist activity is vital. Without the organization and functioning of the transport system, tourism development and the effective use of tourist resources are impossible (WTO, 2007: 12). So transport and tourism infrastructure are closely related to each other, the poor quality of transport infrastructure brings problems in planning tourism and managing tourist destinations. According to the Ministry of Tourism and the Environment (2015), some destinations need good road links between coastal destinations, world heritage sites and eco-tourism. According to a research carried out through a questionnaire, which was addressed to foreign tourists in July-August 2018 in North, South and Central Albania it is noticed a link of the transport mode according to the data of the Ministry of Tourism and Environment in 2018. So tourists have traveled more by land.

Chart 1: Type of transport chosen by tourists to visit tourist attractions in Albania



Source: Author 2018

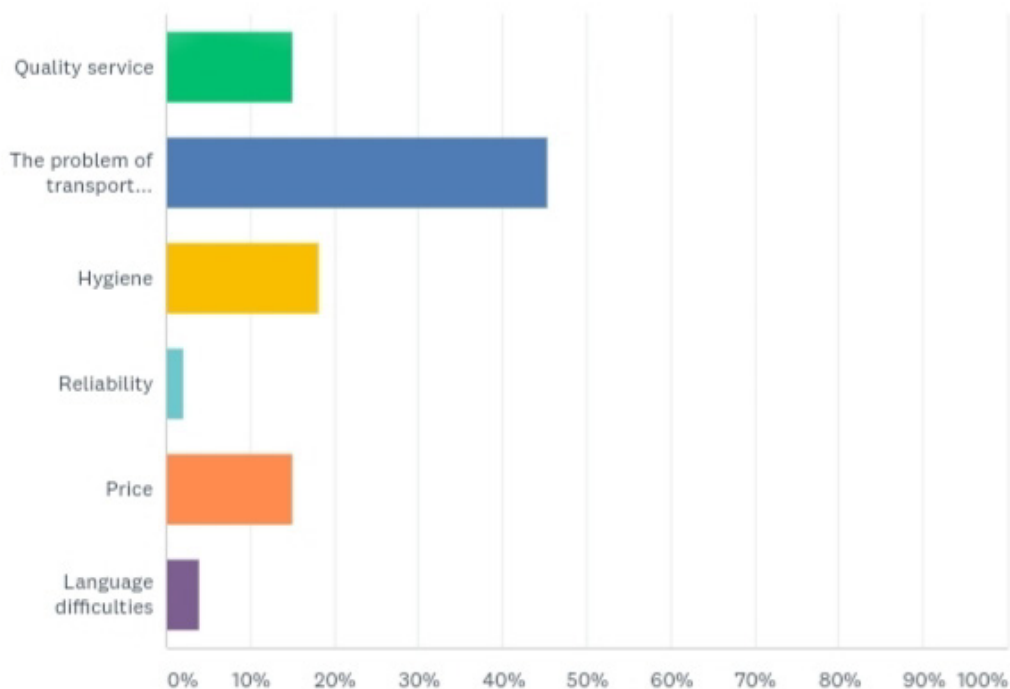
From the research conducted with reference to the above graph, we concluded that 50% of tourists claimed to have used cars or taxis to visit tourist attractions, 43% used the bus.

This result was expected because Albania has the largest number of tourists from Kosovo, Macedonia, Greece, Montenegro and the emigrants of the surrounding areas who entered the customs by cars and buses. About 4% (who were foreign tourists) stated that visited tourist attractions from one area to another by bicycles and 3% by motorcycle.

We noticed that no tourist stated to have traveled by train, this is true because railways do not work in Albania, because we have a weak infrastructure and significant investment shortage, making this sector rentable.

The tourists who were asked about the challenges they have faced in the tourist areas in Albania, have answered as follows:

Chart 2: The problems of tourism in Albania



Source: Author 2018

46% of tourists claim that the key problem in Albanian tourism is road infrastructure, where the Albanian government should pay special attention to tourism development policies. They think that there can be no developed tourism if there is a poor road infrastructure. About 18% faced lack of hygiene in tourist areas and beaches. 15% of tourists have problems with the quality of service. 15% of tourists who represent the south part, think the price level is relatively high. 4% have faced the problem of language, these are foreign tourists who have visited different touristic attractions without guide, independently and only 2% of tourists claimed that they had a problem of reliability and security but this perception is built from the international media where Albania was described as a small country with many natural resources and tourist attractions, but with a great lack of security. These foreign tourists claim to have verified the opposite, since there have been no problems of this nature, they have faced very friendly and welcoming people willing to help.

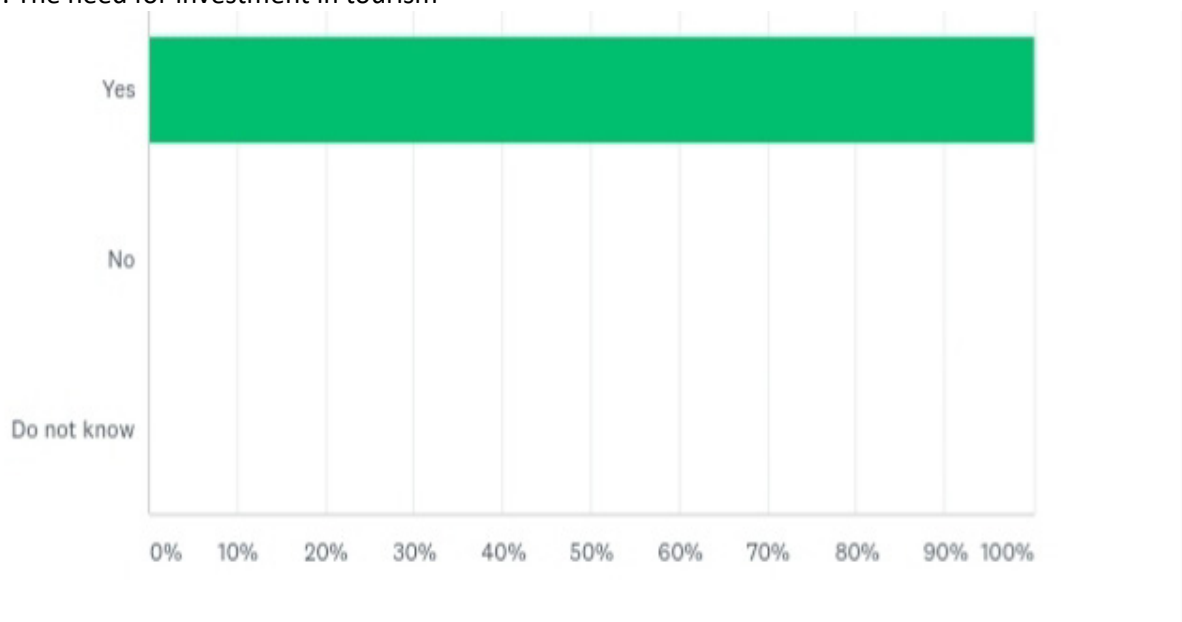
In Albania there is a lack of infrastructure in tourist destinations:

15. poor road infrastructure,
16. insufficient links of air and sea transport,
17. lack of pedestrian streets,
18. lack of public parking,
19. lack of street lighting,
20. lack of signaling,
21. lack of railways.
- 22.

In Albania, the problem arises in the construction of roads by violating the legal conditions, not only on the interurban and urban highways, but also on the roads that are connecting bridges of tourist attractions, while abroad are set ISO 39001 standards for road safety, in Albania there are problems since the first phase. Roads in Albania lack building standards with low security parameters.

According to the Albanian Road Police (2017), 80% of urban areas do not have traffic lights, and this is an important lack of road safety standard. According to Tourism and Environment Ministry (2015), Albania will pursue European Union transport policy models that include integrated multimodal transport systems. These systems are an efficient way to protect the environment.

Chart 3: The need for investment in tourism



Source: Author 2018

Foreign and domestic tourists that were asked if Albania needs to invest in tourism, they claim 100% that investments should be made in tourism.

Foreign tourists stated that they will come next year for holidays in Albania and will recommend to their friends but they think that more marketing and investment needs to be done by the government. Below you will be introduced with a concrete example on how Road Infrastructure in a Tourist Attraction in Albania makes it difficult to visit this area.

3. The role of architecture in tourism in Albania

Architecture is a visual art that is intertwined with science which reflects the values of a society, creativity and development, by fulfilling our environmental needs in the interplay of functionality and aesthetic aspects.

Figure 1: View of road of Byllis and Nikaja (Astracia)



Administrative Unit of Hekal, Mallakaster in Albania is known for the archeological tourism of Nikaja (Astracia) and Bistrica. It is difficult for vehicles to drive in this road because as shown in the graph above does not meet any condition of road infrastructure. This is an example that shows the lack of road infrastructure in important tourist areas in Albania, but there are many examples of this, so they need to make public investments to solve this problem that decreases the quality of tourism in Albania.

The graph above shows how the road to this tourist attraction should be based on European road infrastructure standards.

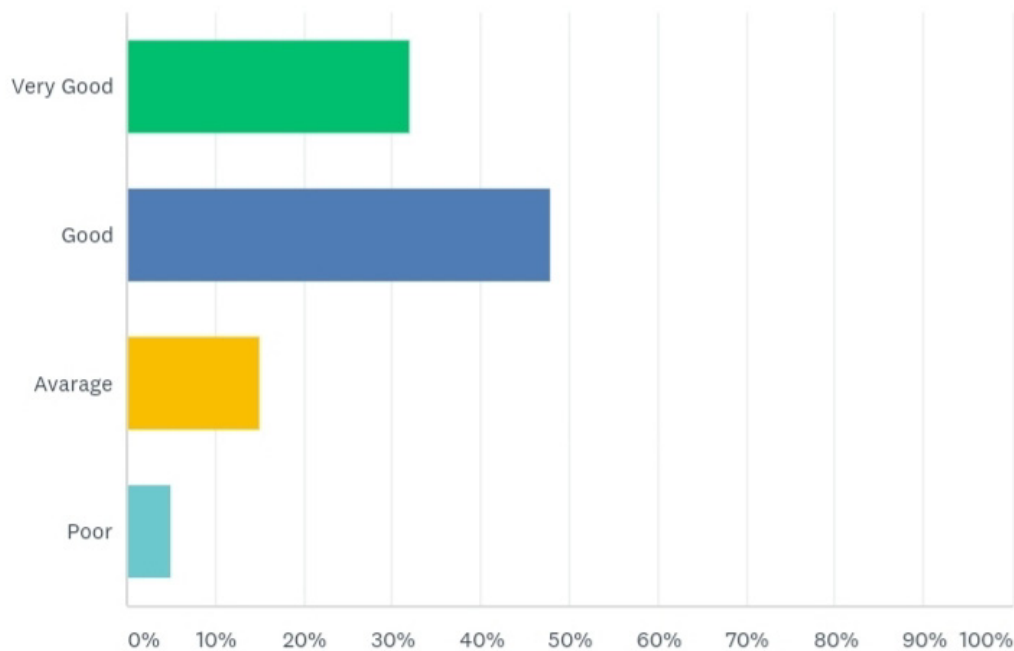
Figure 1: Render of road of Byllis and Nikaja (Astracia)



Source: Enea STAVRE 2018

The information on inputs, outputs, and impacts that can occur in the production of building elements, transportation and storage, site modification and construction, operation, modification and maintenance, reuse, recycling, removal, demolition, recovery, and site rehabilitation, are the basics for designing and planning sustainable built turistic environments (Chansomsak. S and Vale. B., 2009:114).

Chart 4: The architecture of turistic destinations in Albania



Source: Author 2018

According to the above data, we conclude that 48% of tourists surveyed, assess the tourism areas with "Good", 32% with "Very Good", 15% "Avarage" and 5% "Poor". Based on the datas of this question, we can conclude that only 32% of tourists, appreciate the architecture of tourist attractions, while 68% of them think there is room for improvement. If we do a detailed analysis of the Ionian and Adriatic tourist attractions in Albania, we face more problems. On the Adriatic coast there are many constructions, without criteria, without technical conditions and furthermore in violation of the law. Ionian coastline being rugged and highly attractive, requires constructions made according to a well-planned urban planning and architecture to be in line with the characteristics of the ionic coastal area. Also, the Adriatic coast needs to be restructured according to European standards in the addition of green areas with the aim not only of protecting the environment but also the addition of parks for attracting tourists.

Conclusions and Recommendations

There is a positive link between road infrastructure and tourist infrastructure.

The development of the first tourism infrastructure from an architect's point of view poses a challenge because strategies and action plans need to be created, to have a qualitative infrastructure with European parameters without harming the tourist environment.

The development of the tourism infrastructure from the perspective of an economist requires more public investment, efficient marketing strategies in the promotion of tourist attractions.

The government should address a part of the public revenues in Albania for the construction of roads and recreational facilities in tourist attractions.

Based on the research, we conclude that in the Ionian and Adriatic coasts in Albania there are many problems where the main reason is the lack of urban standards.

In many tourist areas in Albania, public investments should be made in the construction and re-establishment of the water supply system and wastewater treatment and treatment facilities.

References

Chansomsak. S and Vale. B. (2009) *“Journal of Architectural/Planning Research and Studies”* Volume 6. Issue 3: 114
http://www.tds.tu.ac.th/jars/download/jars/v6-3/06_The%20Roles%20of%20Architects%20in%20S%20Community%20Development_Sant.pdf

Ministria e Turizmit dhe Mjedisit (2018)., *“Strategjia kombëtare për zhvillimin e që ndrueshëm të turizmit 2018 –2022 ”*
<http://mjedisi.gov.al/wp-content/uploads/2018/02/Strategjia-e-Turizmit-18-22-draft-1.pdf>

Ivanova. O., (2003)., *“The Role of Transport Infrastructure in Regional Economic Development”*, Ministry of Transport and Communication; Institute of Transport Economics (TØI), Oslo: 5
<https://www.toi.no/getfile.php/139223/Publikasjoner/T%C3%98I%20rapporter/2003/671-2003/671-2003.pdf>

World Tourism Organization, WTO (2007) *A Practical Guide to Tourism Destination Management*:12

Kreag. G., 2001., *“The impacts of tourism”* Minnesota Sea Grant: 2
<http://www.seagrant.umn.edu/tourism/pdfs/ImpactsTourism.pdf>

<http://risialbania.al/index/wp-content/uploads/2016/04/Tourism-Market-System-Analysis.pdf>

<http://mjedisi.gov.al/strategjite-e-sekt-nderl/>

ПРЕТПРИЕМНИЧКОТО ОБРАЗОВАНИЕ КАКО СТРАТЕГИЈА ЗА ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ

Д-р Мирјана Стојческа Ѓорѓиоска
Бизнис Академија Смилевски,
mirjanastojceska@gmail.com

Проф. д-р Мимоза Серафимова
Универзитет „Гоце Делчев“ Штип,
mimozaserafimova@yahoo.com

Евгенија Ѓорѓиоска, Магистрант на деловна комуникација и превод на англиски
Американ колеџ, Скопје,
gjorgjioska.evgenija@gmail.com

УДК/UDC: 334.722:37]:338.121(497.7)“2018/2020”

АПСТРАКТ

Значајна карактеристика на конкурентната економија е способноста на луѓето постојано да истражуваат и да ги искористат можностите за профитабилни нови активности на локалните и светските пазари. Поттикнувањето и ослободувањето на претприемачките енергии на луѓето е суштински клуч за постигнување на поголем економски просперитет во земјата и за продолжување на обновувањето на нејзината економија со текот на времето.

Вештините и знаењата, кои што се развиени преку обука и едукација, се една од ретките области во кои една земја може да создаде конкурентна предност. Важноста на претприемничкото образование произлегува од важноста на претприемачот низ целиот економски систем.

Негувањето на претприемачкиот дух и овозможување на позитивно окружување што го поддржува претприемаштвото, според тоа, стануваат основна одговорност на севкупниот образовен систем. Најновите наоди од истражувањето што го спроведе Европската комисија упатуваат на тоа дека лицата што поминале низ претприемачките програми и активности покажуваат посилни претприемачки ставови и намери, се вработуваат побргу по завршувањето на студиите, може да бидат поиновативни, дури и како вработени во некое претпријатие, и отвораат повеќе сопствени компании.

Клучната улога на претприемачкото учење е стекнување компетенции потребни за XXI век. Во тоа важна улога имаат наставниците и едукаторите, кои поседуваат специфицирани знаења и вештини за реализирање претприемничкото учење, и треба да применуваат иновативни методи кои ќе поттикнуваат развој на претприемничкиот дух кај младите луѓе.

Поаѓајќи токму од овој аспект, Република Македонија треба да ги вгради креативноста, иновациите и претприемаштвото во образованиот систем. Целта на трудот е да се анализираат концептите на економскиот развој, неговата поврзаност со претприемништвото, претприемничкото образование како негов значаен аспект за развој, како и стратегиите за негова реализација и имплементација во постојната економија.

Клучни зборови: претприемништво, претприемничко образование, стратегии, економски развој.

ENTREPRENEURIAL EDUCATION AS STRATEGY FOR ECONOMIC DEVELOPMENT

Mirjana Stojceska Gjorgjioska, Ph.D.

Business Academy Smilevski,
mirjanastojceska@gmail.com

Prof. Mimoza Serafimova, Ph.D.

University "Goce Delchev" Stip,
mimozaserafimova@yahoo.com

Evgenija Gjorgjioska, Master's Student

Business Communication and Translation in English
gjorgjioska.evgenija@gmail.com

ABSTRACT

An important feature of the competitive economy is people's ability to constantly explore and take advantage of the opportunities for profitable new activities on the local and world markets. Encouraging and liberating people's entrepreneurial energies is an essential key to achieving greater economic prosperity in the country and continuing the recovery of its economy over time.

Skills and knowledge, developed through training and education, are one of the few areas in which a country can create a competitive advantage. The importance of entrepreneurial education comes from the importance of the entrepreneur throughout the whole economic system.

Nurturing the entrepreneurial spirit and enabling a positive environment that supports entrepreneurship, becomes the primary responsibility of the overall education system. Recent research findings by the European Commission suggest that people who have undergone entrepreneurial programs and activities, show stronger entrepreneurial attitudes and intentions, are get job quicker after completing their studies, may be more innovative, even as employees in an enterprise, and they found more own companies.

The key role of entrepreneurial learning is the acquisition of competencies needed for the 21st century. Teachers and educators, who possess specific knowledge and skills for implementing entrepreneurial learning, have an important role to play, and they need to apply innovative methods that will encourage the development of entrepreneurial spirit among young people.

Starting from this aspect, the Republic of Macedonia should integrate creativity, innovation and entrepreneurship in the education system. The aim of the paper is to analyze the concepts of economic development, its connection with entrepreneurship, entrepreneurial education as an important aspect of development, as well as the strategies for its realization and implementation in the existing economy.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial education, strategies, economic development.

ВОВЕД

Претприемачкото образование и неговата важност привлекуваат сè поголем интерес во модерните европски општества. Се претставува како движечка сила за иновирање на наставата, заживување на културата, разивање на учењето и засилување на достигнувањата. Тоа е клучно за вклучување на бизнис светот и поблиската општествена заедница во образовниот процес, притоа истовремено воспоставувајќи ги потребните врски помеѓу образовните системи и бизнисите.

Во Република Македонија, има масовна поддршка за претприемачкото учење. Усвојувањето на стратегијата за претприемачко учење во 2014 беше значаен чекор напред за земјата. Стратегијата опфаќа амбициозна група на обврски и патокази кон достигнување на предизвикувачките цели поставени како основа за воспоставување на претприемачко општество. Следејќи ја Стратегијата која се имплементира од посветените членови на меѓуресорската група претставена во Националното партнерство за претприемачко учење како и од другите релевантни стејкхолдери, сведоци сме дека веќе се превземени бројни активности за развојот на претприемачкото учење и образование во земјата.

Претприемачкото образование, сфатено како наставен предмет, но и како начин на предавање е релативно нов приод, и иако е потвредено дека тоа е област од огромна важност за економијата, сеуште не постојат општоприфатени начини на пренесување на ова знаење. Наместо тоа, најдобрите методи во наставата и учењето континуирано се идентификуваат од страна на самите наставници и професори и се споделуваат во рамки на образовната заедница.

Овие пристапи претставуваат фундаментална промена од традиционалните образовни практики и менаџмент, бидејќи бараат нови начини на управување од страна на наставникот пренесување на наставната програма и распределба на ресурсите. Во прилог на ова, развојот на претприемачкиот начин на размислување кај наставниот кадар и администрацијата е, исто така, од суштинско значење за успехот на целиот процес. Крајната цел е олеснување на образовното искуство кои ги инспирира учениците да остаруваат, им овозможува да видат каде сè учењето може да ги однесе, и ги поврзува со можностите кои ја обликуваат иднината на нашата земјата. (Penaluna A., Penaluna K., Mc Kallum, 2016: 4)

УЛОГА НА ПРЕТПРИЕМНИЧКОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Образованието игра критична улога во подготовката на младите луѓе и е од суштинско значење кај младите да развиваме ментален склоп кој е отворен и подготвен да ги прифати можностите и предизвиците како што тие се појавуваат. Затоа потребни ни се наставници и професори кои можат да ги „снабдат“ своите ученици со вештини, знаење и однесување преку претприемачкото образование, да бидат подготвени да се справат и успешно да се развиваат во овој брзо променлив свет.

Клаус Шваб, основачот и извршниот претседател на Светскиот економски форум (2009, 6), кажува колку е важна оваа перспектива: „Претприемништвото е движечка сила која поттикнува генерирање на иновативни работни места и го поттикнува економскиот раст... Моќта што пак образованието ја има, е во развивањето на компетенции и вештини кои создаваат претприемачки менталитет и ги подготвуваат идните лидери за решавање на покомплексни, меѓусебе поврзани и брзопроменливи проблеми“. (Penaluna A., Penaluna K., Mc Kallum, 2016, во Стојческа Ѓорѓиоска М, Ѓорѓиоска Е, 2017:191). Европската комисија долго го подржува и го помага развојот на претприемачкото образование. Во рамки на агендата за образовние и обука, а во функција на остварување на стратегиската рамка за Европа 2020, како нејзина четврта долгорочна цел, а во функција на подобрување на креативноста, иновативноста, и претприемништвото, Европската комисија ги вклучува овие области на сите нивоа од образованието и обуката.

Во Европската Комисија под претприемачко образование се подразбира систем што ги развива и ги подобрува способноста на поединецот да биде флексибилен, да развива капацитет за препознавање можности и вмрежување (да ги решава комплицираните и меѓусебно поврзаните проблеми), односно тоа е систем кој гарантира дека овие вештини се во согласност со потребите на бизнисот и економскиот раст на земјата.

Образованието не е само потребно за да го обликува начинот на размислување кај младите, туку и за обезбедување на вештини и знаење што се клучни за развивање на претприемачка култура. Динамичните економии ќе имаат потреба од поголем број на млади луѓе што се способни и инспирирани да станат претприемачи и да започнат свои бизниси. Затоа, реформирањето на образовниот систем да биде поплетприемачки е клучот за општеството да ги совлада предизвиците кои што доаѓаат.

Улогата на претприемништвото во општеството стана истакната од крајот на минатиот век во изминатите децении, постои зголемен интерес за концептите за економски развој и претприемништво. Од една страна, постојат неколку студии во литературата поврзани со овие две важни поими (Ács et al., 2013, Szirmai et al., 2011, Naudé, 2011, Braunerhjelm, 2010, Caree and Thurik, 2010, Walzer, 2009, Wennekens and cop., 2009, Audretsch et al., 2006, van Stel et al., 2005, Харпер, 2003, Дејардин, 2000). Истражувачите заклучија дека иако "теоријата за економскиот развој сеуште може да се тврди дека нема" општа теорија "за претприемништвото, онаа што би можела да опфати различни развојни резултати, постигнат е напредок во проширувањето на поимот и разбирањето на претприемништвото во економскиот

развој" (Naudé,2008,стр.1). Од друга страна, меѓународните организации, владите и креаторите на политики покажаа поголемо внимание на функцијата што ја исполнува претприемништвото во генерирање економски развој. Поаѓајќи од горенаведената дискусија, се поставува прашањето: Каков е односот помеѓу економскиот развој и претприемништвото?

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114001117>

ТЕОРЕТСКИ ПЕРСПЕКТИВИ ЗА ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ И ПРЕТПРИЕМНИШТВО

Разбирањето на улогата на претприемништвото и претприемачите во процесот на економски развој бара разложување на концептите. Уште од првите текстови за претприемништвото никогаш не постоеше согласност за дефиницијата на концептот. Централното објаснување лежи во фактот што претприемништвото претставува повеќеслојна појава, анализирана како процес, ресурс или состојба на постоење (Naudé,2013). Во тоа време, научните гледишта за претприемништвото се развиле во три главни категории (Naudé, 2013): дефиниции за однесувањето (на пример, Шумпетер, Кирзнер); професионални дефиниции (на пример, Еванс и Јовановиќ); дефиниции за синтеза (на пример, Gries и Naudé).

"Претприемништвото е ресурс, процес и состојба на постоење и во која поединци ги користат позитивните можности на пазарот преку создавање и развој на нови деловни фирми" (Gries and Naudé, 2011, стр.217).

Концептот на претприемништвото во модерното општество е одомаќен веќе со илјадници години, при што во некои случаи зборот е премногу употребуван, а многу пати и погрешно употребуван" (Price, R. 2011, in Stojceska Gjorgioska, Serfaimova, Gjorgioska , 2017:47).

ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО И ЕКОНОМСКИОТ РАЗВОЈ

Претприемништвото игра влијателна улога во економскиот раст и животниот стандард на земјата. Еве седум важни улоги кои ги има во економскиот развој (<https://evoma.com/.../7-roles-of-entrepreneurship-in-economic-development-of-a-cou...>):

1. Создавање и споделување на богатството: Претприемачите инвестираат сопствени ресурси и привлекуваат капитал. Овој вид на здружен капитал што резултира со создавање богатство и дистрибуција е еден од основните императиви и цели на економскиот развој.
2. Креирање работни места: Претприемачите се по природа и креатори за дефинирање на работни места, наспроти оние кои бараат работа. Отворање работни места од страна на новите и постоечките бизниси повторно е една од основните цели на економскиот развој.
3. Рамномерен регионален развој: Претприемачите што поставуваат нови бизниси и индустриски единици помагаат во регионалниот развој со лоцирање во помалку развиени области. Комбинираното трошење од страна на сите нови вработени во новите бизниси и помошни работни места во други бизниси го зголемува локалниот и регионалниот економски излез.
4. Зголемување на бруто домашен производ и приход по жител
Се користат уште повеќе ресурси, за да развијат производи и услуги што придонесуваат за националниот приход, националниот производ и приходот по глава на жител на земјата. Овој пораст на БДП и приходот по жител повторно е една од основните цели на економскиот развој.
5. Стандард на живеење: Зголемување на животниот стандард на луѓето во една заедница е уште една клучна цел за економски развој.
6. Извоз: Секој растечки бизнис на крајот ќе сака да започне со извозот за да го прошири својот бизнис на странските пазари. Ова е важно за економскиот развој бидејќи обезбедува пристап до поголемите пазари и води кон приливи на пари и пристап до најсовремените технологии и процеси.
7. Развој на заедницата: Многу важна улога за претприемачите е да поттикнат економски развој со започнување на нови бизниси, создавање работни места и придонесување кон подобрување на разните клучни цели како БДП, извозот, животниот стандард, развој на вештини и развој на заедницата.

МАКЕДОНСКИ КОНТЕКСТ

Македонија е една од европските земји кои одговорија на препораките на Европската Комисија (2013,а) на предизвикот: „бидејќи претприемачкото образование не е задолжителен дел од наставните програми во ЕУ – и бидејќи само 28% од Европјаните велат дека формалното образование ги натерало да се заинтересираат да станат претприемачи – од суштинско значење е да се зголеми улогата на претприемништвото во училишните средини“, преку воведување на претприемништвото како вградена активност во секојдневната образовна агенда.

На национално ниво, реформирањето на претприемачкото образование е поддржано од сите клучни стратески политички документи во Македонија, пример:

„Стратегијата за стручно образование и обука на Република Македонија и акцискиот план 2013-2020“ и „Индустриската политика на Република Македонија 2009 – 2020“ и други стратески документи и политики. Сепак најзначаен од овие документи е Македонската стратегија за претприемачко учење со акциски план 2014 – 2020, која беше усвоена од страна на Влада на Република Македонија во ноември 2014. Главните приоритетни области на Македонската стратегија за претприемачко учење се лоцирани во пет носечки столбови (основно образование; средно образование; високо образование; неформално образование; и млади претприемачи).

Овие пет столба се централниот дел на претприемачкиот екосистем за учење во земјата. Тие се основниот темел кој директно ќе ја обликува имплементацијата на претприемачките активности за учење и претприемачката стратеска визија за учење - со цел да се осигура одржлив економски развој и напредок на земјата и визија Македонија да стане земја со високо развиени претприемачка култура и дух кој ги инспирира сите жители на државата

Покрај петте главни столба, во стратегијата има и пет зајакнувачи на процесите кои треба да ја поддржат имплементацијата и постојаното подобрување на претприемачкиот процес на учење во земјата:

1. Креирање на силна свест за претприемачкото учење во целата средина.
2. Постојан развој на капацитетите на наставниот кадар.
3. Користење на најсовремени технологии во имплементирање на активностите за претприемачко учење.
4. Имплементација на системски пристап во развојното имплементирање и споделување на најдобрите искуства.
5. Градење на силна меѓународна соработка во областа на претприемачкото учење.

Сите овие се предуслови за постигнување стратегија за претприемничко учење - да се обезбеди одржлив економски развој и просперитет на Македонија и Македонија да стане земја со високо развиена претприемачка култура и дух што ги инспирира сите. (2014, стр. 32)

Табелата подолу ја покажува важноста за подигање на свеста кај луѓето за овој тип на обезбедување на претприемачки способности.

Табела 1 : Долгорочни цели: 2018-2020

ISCED 0-1-2 ISCED 3-4 ISCED 5-6 In-formal/Non-Formal Entrepreneurs			
Приоритети/акции	Одговорности	Временска рамка	Влијание
Да се изгради свест за претприемачко општество	Сите засегнати страни	Долгорочно	животна средина во која постои јасно разбирање на вистинското значење на претприемничкото учење со правилно разбирање на важноста на претприемачкото учење.
Да се вклучат сите засегнати страни да станат активни дел од процесот на претприемничко учење	МСП, локална власт, образовни институции	Долгорочно	Повеќе заинтересирани страни околу образовните организации ќе станат активни дел од процесот на претприемачко учење.

European Commission; Cedefop; ICF International (2014). European inventory on validation of non-formal and informal learning 2014. Executive summary in Serafimova M., Stojcheska Gjorgjioska M. 2018:52)

ПРЕТПРИЕМНИЧКО ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУКА ВО Р МАКЕДОНИЈА

Во Р Македонија, во последните години, направен е напредок во однос на претприемничкото образование во трите нивоа на формално образование. Пред се, како последица на неколку повеќегодишни донаторски проекти (УСАИД, ГТЗ, АДА и други донатори) спроведени се многу обуки на наставничкиот кадар кои ги подобрија вештините за предавање на претприемништвото и др. предмети поврзани со економските дисциплини.

Во Р Македонија се изработи стратегија за претприемачко учење. Дадени се активностите до кои дојде тимот за подготовка на стратегијата за претприемачко учење:

- Потпишана е Декларација за претприемачко учење од Министерите за образование и наука, и економија (јуни 2009),
- Воведен е предметот „Бизнис и претприемништво“ како задолжителен предмет во редовната настава во гимназиското образование (2007/2008),
- Воведен е предметот „Претприемништво и иновации“ во I, II и III година од гимназиското образование (БРО од септември 2012)
- Обновена е програмата за предметот „Бизнис и претприемништво“ во IV година во гимназиското образование (БРО септември 2012, Април 2015)
- На годишно ниво се организира натпревар за најдобар бизнис план
- Преку проекти на USAID, САД и Културконтакт, Австрија во стручните училишта формирани се виртуелни и реални компании и организирани се саеми,
- USAID има помогнато и во формирањето на поголем број на кариерни центри
- Државен натпревар за претприемништво (вештини за вработување) проект на Британска канцеларија,
- Проект за меѓугранична соработка, Проект за соработка со училишта од други земји, Leonardo Da Vinci – доживотно учење,
- Проект на ЦИРА за социјално претприемништво,
- Програма на активни мерки за самовработување на МТСП, АВРМ, АППРМ и УНДП (од 2007 год.)
- Изработка на маркетинг план преку Младинската асоцијација на средните стручни училишта во Македонија (МАССУМ) – со поддршка на УСАИД,
- Програмата Junior Achievement нуди по сопствена програма обуки за економско образование за наставниот кадар и за учениците и организира натпревари
- Постојат одреден број на невладини организации, фондации, проектни единици кои нудат дополнително претприемачко образование, како Бизнис старт-ап центрите во Скопје и Битола, YES инкубаторот (ПСМ фондација) во Скопје, CEED (Center for Entrepreneurship and Executive Development), МАТА, и др.,
- АППРМ поддржува обуки на наставници и ученици и студенти;
- Дел од проектите (ADA – Austrian Development Agency, USAID, UNICEF и други донаторски линии), овозможуваат и обука за наставниците односно
- Градот Велес е прва општина која разви стратегија за претприемништво и развој на семејни и домашни бизниси (ноември 2012)
- МоЕ поддржува бизнис инкубатори, организира Натпревар за најдобар бизнис план за студенти и дипломци (од 2012),
- Преку проектот на SEECCEL (Центар за претприемачко учење на југоисточна Европа) во 4 пилот основни училишта во државата се реализира програма за воведување на претприемачки вештини во основното образование во постоечките предмети,
- Владата на Република Македонија од октомври 2011 интензивно на сите медиуми го промовира претприемништвото и го стимулира на тој начин претприемчкиот дух кај целата популација (кампања ОСМЕЛИ СЕ),
- Во ноември 2011 година од страна на Националниот центар за развој на иновации и претприемачко учење, а под покровителство на Претседателот на Република Македонија, и во присуство на Министерите за образование и наука, и за економија е формирана Националната мрежа за претприемачко образование во која членуваат професори и асистенти од универзитетите и наставен

кадар кој го предава предметот бизнис и претприемништво од средните училишта во Република Македонија,

-Се организираат настани кои придонесуваат за промоција на претприемништвото и во кои се вклучени бројни стејкхолдери (фондации, министерства, банки НВО, образовни институции и др.): Европска недела на малите и средни претпријатија, Глобална неделна на претприемништвото, Старт-ап викенд, Европски ден на претприемачот, -Светски ден на претприемачот, Претприемач на годината, МК бизнис лидер,

-GEM – Global Entrepreneurship Monitor се спроведува во Македонија за 2008, 2010, 2012 и 2013 година од Центар за развој на нови бизниси од Скопје и Македонска развојна фондација за претпријатија.

-Во 2009 година усвоена е стратегијата за индустриска политика на РМ во која има цела компонента за зајкнување на претприемништвото,

-Во ноември 2012 година усвоена е Националната иновациона стратегија. (<http://www.pretpriemac.com/pretpriemacko-uchenje-vo-makedonija/>)

ФОРМАЛНО ОБРАЗОВАНИЕ И ЗНАЕЊЕ ЗА ПРЕПРИЕМНИШТВО

Во рамките на областа претприемничко образование во основно и средното образование највисоки оценки експертите имаат дадено за изјавата наставата во основното и во средното образование посветува соодветно внимание на претприемништвото и создавањето нови претпријатија“ (2,56). Во однос на претходните години, нема значајни отстапувања од мислењата на експертите по однос на прашањата за претприемничкото образование и обука. Доколку се направи споредба на просечната оценка на оваа област со земјите од регионот, ќе се забележи дека експертите во Македонија во 2013 г. имаат дадено повисоки оценки, освен од Турција каде што просечната оценка изнесува 2,29 %.

Табела 2. Претприемничко образование во основното и во средното образование

	МКД				ХРВ	СЛО	БИХ	ТУР	ЕУ-28
	2008	2010	2012	2013					
Наставата во основното и во средното образование поттикнува креативност, самостојност и лична иницијатива.	2,20	2,19	2,17	2,12	2,02	2,31	2,11	2,17	2,31
Наставата во основното и во средното образование обезбедува соодветни инструкции за пазарните економски принципи.	2,21	2,14	2,40	2,17	1,91	1,94	1,94	2,49	2,14
Наставата во основното и во средното образование посветува соодветно внимание на претприемништвото и создавањето нови претпријатија.	2,18	2,26	2,40	2,56	1,66	1,94	1,94	2,20	1,92
Просечна вредност со пондер	2,20	2,19	2,30	2,27	1,86	2,06	2,04	2,29	2,07

Извор: (GEM, 2013:56, во Серафимова М, Стојческа Ѓорѓиоска М, 2018:27)

Претприемничкото образование во „постсредното“ образование е значајна категорија која влијае врз претприемништвото во државата.

Резултатите може да се погледнат на табелата бр. 3.

	МКД				ХРВ	СЛО	БИХ	ТУР	ЕУ-28
	2008	2010	2012	2013					
Универзитетите и факултетите обезбедуваат добра и соодветна подготовка за започнување и развивање нови претпријатија.	2,65	2,97	2,84	2,81	2,27	2,67	2,39	2,72	2,60
Образовните програми од областа на бизнис и менаџмент обезбедуваат добра и соодветна подготовка за започнување и развивање нови претпријатија.	2,92	3,21	3,05	3,19	2,86	3,00	2,69	2,94	3,01
Системите на професионално, стручно и доживотно образование обезбедуваат добра и соодветна подготовка за започнување и развивање нови претпријатија.	2,82	2,95	2,63	3,06	2,77	2,75	2,57	3,03	2,71
Просечна вредност со пондер	2,76	3,04	2,86	3,05	2,63	2,81	2,56	2,93	2,75

Извор: (GEM, 2013:58, Серафимова М, Стојческа Ѓорѓиоска М, 2018:28)

Споредено по компоненти, „Претприемачко образование во основното и во средното образование“ е послабо оценето отколку „Претприемачко образование во постсредното образование“ во секоја од наведените години. И двете компоненти се подобро оценети во однос на просекот на ЕУ и во однос на повеќето земји во регионот во 2013 г. Во наредните години се очекува раст на овие коефициенти.

ПРЕТПРИЕМНИШТВО СПОРЕД НИВО НА ОБРАЗОВАНИЕ

Анализирајќи го нивото на образование на претприемачите во рана фаза, може да се заклучи дека склоноста кон претприемништвото е поголема кај лицата со повисоко ниво на образование. Водењето на активните политики за подигнување на општото ниво на образование влијае врз зголемување на склоноста кон претприемништвото.

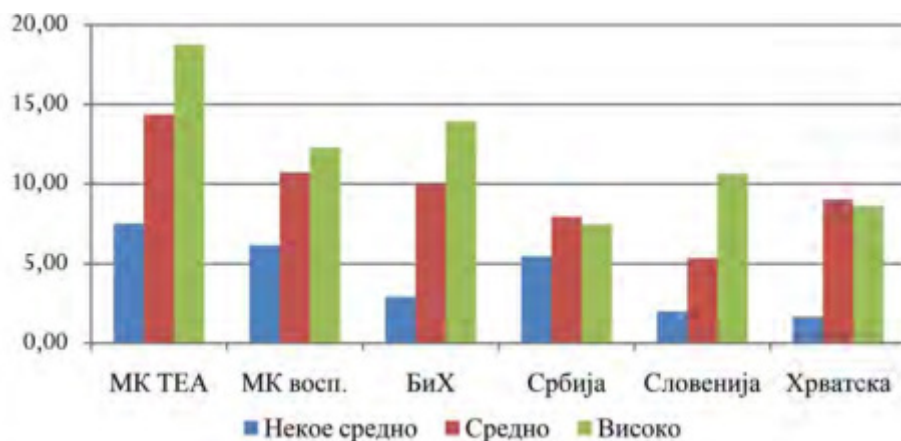
Табела 4: Претприемништвото според нивото на образование

Земја	Некое средно/ ниско	Средно	Вишо	Високо
МК 2008	7,47	14,35	21,39	18,76
МК 2010	0,00	6,95	4,84	12,76
МК 2012	2,71	6,72	10,27	8,82
МК 2013	1,57	7,49	8,58	6,51
БиХ	5,46	11,31	10,49	17,29
Хрватска	3,50	9,73	13,68	11,86
Словенија	2,67	6,11	7,79	14,15
Турција	6,52	9,93	12,19	14,11
ЕУ	4,55	7,20	10,49	10,53

Извор: (GEM, 2013:39, Серафимова М, Стојческа Ѓорѓиоска М, 2018:25)

Според нивото на образование, дадено во Графикон 1, воочливо е дека повисоките нивоа на образование се претприемачки поактивни. Иако од земја до земја постојат одредени разлики, сепак валидна е констатацијата дека како што се зголемува нивото на образование, се зголемува и претприемничката активност. Тоа се однесува и на претприемништвото во рана фаза и на веќе воспоставени бизниси во Македонија. (GEM, 2010:36)

Графикон 1. Претприемништвото според нивото на образование (GEM, 2010:36)



3

Голем дел од земјите препорачуваат иновативни педагошки пристапи преку кои учениците можат да учат во согласност со нивното предзнаење, искуство и интерес. Овие наставни методи можат ефективно да се промовираат низ користење на ИКТ со цел да се зголеми ученичката активност и да се подобрат нивните резултати. Во голем дел од земјите иновативните педагошки методи се препорачуваат со официјалните образовни документи, додека поддршка е достапна до училиштата и наставниците во форма на совет или помош во имплементирање на овие нови наставни методи.

(Препораки за потреба на иновативни педагошки пристапи во средно образование 2009/10 (http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/key_data_en.php))

ЗАКЛУЧОК

Новите содржини и вештини ќе ги оспособат наставниците да пренесуваат знаења за претприемништво на начин кој ги гради и зајакнува нивните претприемнички способности. Целта ќе биде постигната ако со начинот на спроведување младите ќе се обучат за сфаќање на светот како скапа можност која овозможува остварување на сопствените интереси, идеи и стремежи. Покрај тоа ќе стекнат и конкретни сознанија и вештини кои ќе им помогнат во нивните настојувања: ќе се запознаат со работата на мали претпријатија, окружувањето и механизмите за развој на претприемнички птфати од идеја до пласман на пазарот.

Претприемничкиот начин на размислување и дејствување не е поврзан само со бизнис потфат. Претприемничко ориентираните поединци мислат на користење на нови можности, комбинирање на ресурси на нови начини. Накратко претприемничкиот дух ја гради иднината, а образованието и наставниците се тие што треба да го поттикнат и овозможат развојот на претприемничките способности кај младите.

Потребата за претприемачкото учење бележеше и сè уште бележи постојан раст. Меѓутоа, сеуште постојат и одредени пречки за прифаќањето на претприемачкото учење. На пример, сè препознава фактот дека постои недостиг од човечки ресурси и финансии за ваков вид на образование, понатаму, сèуште е присутно многу ниско ниво на свесност за важноста на претприемаштвото за економскиот развој, итн. Освен тоа, постојат видливи тенденции во академската заедница да го поистоветат претприемачкото учење исклучиво со учењето како да

се започне и води бизнис. Иако наоѓањето одржливи идеи за нови бизниси е секако голем предизвик, предизвик е исто така и развојот на луѓе коишто ќе можат проактивно да ги поддржат и подобрат сите овие видови на нови бизниси.

Клучната улога на претприемачкото учење е да ги обезбеди младите луѓе (но не само нив) со компетенциите што се потребни за XXI век. Покрај тоа, претприемачкото учење е средство за зголемување на социјалната вклученост; тоа може да го зголеми бројот на претприемачи – општествени/социјални и комерцијални и може да послужи како премин за поголема интегрираност на рамката од клучни компетенции за доживотно учење. (Стратегија за претприемничко учење:28). Во тоа

важна улога имаат наставниците, кои треба да имаат добра обука за претприемничкото учење, да применуваат иновативни методи кои ќе го поттикнуваат претприемничкиот дух кај младите. Примарната цел беше да се обезбеди преглед на релевантна литература за врските помеѓу претприемничкото образование и претприемачката активност. Образовниот систем ја потпомага базата на знаење, постигнувањето на вештини, компетенции и ставови врз кои се темелат идните избори во кариерата. Бидејќи овие одлуки се од суштинско значење за иднината на поединецот, училиштето има одговорност да ги информира и да ги изложува учениците на широк опсег на можности за кариера, вклучувајќи го и претприемништвото. Извршениот преглед на литературата обезбеди неколку индикации за позитивна врска помеѓу претприемачкото образование и претприемачките активности. Овој доказ дава причини за поддршка можности за луѓето од сите возрасти да учествуваат во напорите за едукација. Дополнително, образованието и обуката треба многу повеќе да се ставаат во промена на личните ставови отколку во знаењето, бидејќи ефектите би можеле да бидат повеќе значајни за процесот на креирање бизнис и да ги надминат перцепираните бариери за претприемништвото. Образовните системи треба да бидат ориентирани да го истакнат и вреднуваат претприемништвото со цел да промовираат култура на претпријатието.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. APPG (2014) An Education system fit for an entrepreneur, All Party Parliamentary Group, Micro Businesses, House Of Commons, Westminster, London
2. Blakemore, S-J and Frith, U (2005) The Learning Brain: Lessons for Education, Wiley-Blackwell
3. Claxton, G. (2008) Cultivating Positive Learning Dispositions for Harry Daniels et al, Routledge Companion to Education, Routledge: London, 2008. Available online at <https://www.seas.upenn.edu/~eas285/Readings/Claxton.Learning%20Dispositions.pdf> accessed 20 August 2014
4. Clegg, B and Birch, P (2007) Instant Creativity: Simple Techniques to Ignite Innovation and Problem Solving, Kogan Page, London, Philadelphia.
5. European Commission (2009) Entrepreneurship in Vocational Education and Training, Final report of the Expert Group, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/smes/vocational/entr_voca_en.pdf (accessed 3 February 2015)
6. European Commission (2012) Entrepreneurship Education at School in Europe: National Strategies, Curricular and Learning Outcomes available online at http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/135en.pdf accessed 1 February 2015
7. European Commission (2013a) Educating Europe's Next Entrepreneurs, Enterprise and Industry Magazine http://ec.europa.eu/enterprise/magazine/articles/smes-entrepreneurship/article_11100_en.htm (accessed 2 February 2015)
8. European Commission (2013b) Entrepreneurship Education: A Guide for Educators http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/files/education/entredu-manual-fv_en.pdf (accessed 1 March 2015)
9. European Commission/EACEA/Eurydice, 2016. Entrepreneurship Education at School in Europe Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
10. Gutman, L. and Schoon, I. (2013) The Impact of non-cognitive skills on outcomes for young people, Education Endowment Foundation, London available on at http://educationendowmentfoundation.org.uk/uploads/pdf/Non-cognitive_skills_literature_review.pdf accessed 3 August 2014
11. Lackeus, M. (2015) Entrepreneurship Education, the Why, When, What, and How, Entrepreneurship 360 Background paper, OECD http://www.oecd.org/cfe/leed/BGP_Entrepreneurship-in-Education.pdf accessed 4 July 2015
12. M. Bacigalupo, "EntreComp: The Entrepreneur-ship Competence Framework," Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN; doi:10.2791/593884, Luxembourg, 2016.
13. OECD (2014) 'Promoting Entrepreneurship Education in Schools' Capacity Building Seminar, Potsdam, Germany 2-6 November 2014
14. Oslo Agenda for Entrepreneurship Education in Europe (2006)

15. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/doc/oslo_agenda_final_en.pdf (accessed 4 August 2014)
16. Penaluna, A and Penaluna, K (2014) The issues surrounding the building of motivation, competencies and skills to start-up and grown new ventures: Teaching strategies, content, learning environment, intended learning outcomes and assessment practice to promote entrepreneurship, Entrepreneurship 360, OECD
17. Penaluna, A and Penaluna, K (2015) How to teach entrepreneurship, (SDISP Ristimäki K. (2003) What is entrepreneurship education? Development Centre Opinkirjo, Finland http://www.opinkirjo.fi/en/activity/entrepreneurship_education_/what_is_entrepreneurship_education (accessed 5 May 2015).
18. Price R., "What is the History of Entrepreneurship?," Global Entrepreneurship Institute, 4 February 2011.
19. Ruskovaara, E and Pihkala, T. (2012) Teachers implementing entrepreneurship education: classroom practices. Education and Training, Vol 55, No, 2 pp. 204-216
20. Simonton, D. K. (1999) Origins of Genius, Darwinian Perspectives on Creativity, New York: Oxford University Press
21. UNESCO United Nations Educational Scientific and Cultural Organisation (2015) Entrepreneurship Education <http://www.unesco.org/new/en/education/themes/strengthening-education-systems/secondary-education/entrepreneurship-education/> (accessed 1 May 2015)
22. Valerio, A. Parton, B and Robb, A. (2014) Entrepreneurship Education and Training Programs around the World: Dimensions for Success, The World Bank
23. World Economic Forum (2009) 'Educating the Next Wave of Entrepreneurs: Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st Century, Report of the Global Education Initiative, Switzerland http://www.weforum.org/pdf/GEI/2009/Entrepreneurship_Education_Report.pdf (accessed 4 March 2015)
24. Мирјана Стојческа Ѓорѓиоска, Евгенија Ѓорѓиоска „Стекнување на применливи вештини за поголема вработливост“ (2015), Четврт меѓународен симпозиум Бизнис Академија Смилевски ISBN 978-608-4690-09-2, ISBN 978-08-4729-04-4.
25. -Мирјана Стојческа Ѓорѓиоска, Евгенија Ѓорѓиоска „Претприемничко образование“ (2015), First International Scientific Conference FAMA COLLEGE
26. Serafimova M, Stojceska Gjorgjioska M: INFORMAL COMPETENCIES FOR EMPLOYMENT AND ENTREPRENEURSHIP – CONDITIONS AND OPPORTUNITIES FOR MACEDONIA UDC 334.722:37(497.7) Professional paper, Economic Development, JOURNAL OF THE INSTITUTE OF ECONOMICS – SKOPJE Year. 18 No. 1-2/2016
27. Стојческа Ѓорѓиоска М., Ѓорѓиоска Е., „Пристапи за поттикнување на претприемништо“ (2017), петти симпозиум – Менаџментот и современите практики, Бизнис Академија Смилевски, ISBN 978-608-4690-15-3, УДК 334.722:37
28. Stojceska Gjorgjioska M, Serafimova M , Gjorgjioska E, COMPARATIVE STRATEGIES ACCESSION FOR ENTREPRENEURIAL EDUCATION IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA, THE POWER OF KNOWLEDGE XI – th INTERNATIONAL CONFERENCE September 29= October 1 2017 Agia Triada , Thessaloniki, Greece, KNOWLEDGE International Journal, Vol. 19, str.43 со ISSN каталогизација 2545 – 4439 (printed), ISSN 1857 – 923X (e-verzion), и Global Impact & Quality Factor (GIF) - 1.322 за 2016 година
29. Стојческа Ѓорѓиоска М, Ѓорѓиоска Е „ПРИСТАПИ ЗА ПОТТИКНУВАЊЕ НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО“ стр 189, УДК: 334.722:37, ISBN 978-608-4690-15-3, ПЕТТИ симпозиум "Менаџментот и современите практики" со предметен фокус "Современите трендови во работењето на организациите" : Бизнис академија Смилевски, 2017
30. Serafimova M, Stojceska Gjorgjioska M: Business and Entrepreneurship: The case in Macedonia (2018), Lap Lambert Academic Publishing, ISBN-13: 978-613-9-83058-9, ISBN-10:6139830583, EAN:9786139830589, <https://www.lap-publishing.com/system/covergenerator/build/176009>
31. Stojceska Gjorgjioska M, Serafimova M, Gjorgjioska E, Entrepreneurship as a Business competence – strategies and education (2018) Lap Lambert Academic Publishing

ТЕОРЕТСКИ ОСВРТ НА ВЛИЈАНИЕТО НА ПАЗАРОТ И КОНКУРЕНЦИЈАТА ВРЗ РАЗВОЈОТ НА СИСТЕМОТ НА ЈАВНИ УСЛУГИ

Вонр. проф. д-р Моника Марковска,
Факултет за информатички и комуникациски технологии, УКЛО- Битола
monika.markovska@fikt.edu.mk

Вонр. проф. д-р Божидар Миленкоски,
Факултет за информатички и комуникациски технологии, УКЛО- Битола
bozidar.milenkovski@fikt.edu.mk

Вонр. проф. д-р Бранко Димески,
Правен факултет, УКЛО- Кичево
branko.dimeski@uklo.edu.mk

УДК/UDC: 35:339.1]:005.6.01
35:339.1]:005.6(497.7)

АПСТРАКТ

Целта на овој труд е теоретски осврт на улогата и значењето на пазарните сили и конкурентските односи кои тие ги продуцираат врз развојот и иновативноста при производството и испораката на услугите од јавен карактер. За постигнување на целта, во трудот се користат методите на сеопфатна анализа на теоретските достигнувања во оваа област во литературата во комбинација со историскиот метод кој овозможува анализа на студии на случај преку бројни примери од практиката на функционирањето на системот на јавни услуги особено во развиените земји. Резултатите од истражувањето посочуваат на бројни тенденции односно влијанија на пазарот и конкуренцијата врз функционирањето на јавните организации. Наспроти т.н. административни програми, самото т.н. структурирање на пазарот претставува една од главните одлики на современите економии кое овозможува креирање на нови, иновативни механизми во производството и испораката на јавни услуги. Еден од крајните клучни резултати би бил создавање на пазарно, претприемачки ориентирана јавна организација која во многу аспекти на организацискиот развој би функционирала слично на организациите од приватниот сектор. Како резултат од воведувањето на пазарните механизми, конкуренцијата би го подобрила квалитетот на производството и испораката на јавните услуги. Притоа, би се постигнал и многу значаен ефект односно разбивање на монополските позиции на јавните организации во многу аспекти од општествениот живот т.е. образование, култура, спорт и сл. Заклучоците од анализата на резултатите од истражувањето се од големо значење за менаџерите во јавните организации. Оваа современа филозофија на размислување ја рedefинира улогата на јавниот сектор кон создавање на иновативно-ориентирани јавни организации.

Клучни зборови: иновативност, пазар, конкуренција, јавен сектор, јавни услуги

THEORETICAL REVIEW OF THE IMPACT ON THE MARKET AND COMPETITION ON THE DEVELOPMENT OF THE PUBLIC SERVICE SYSTEM

Assoc. Prof. Monika Markovska, Ph.D.

Факултет за информатички и комуникациски технологии, УКЛО- Битола
monika.markovska@fikt.edu.mk

Assoc. Prof. Bozidar Milenkovski, Ph.D.

Факултет за информатички и комуникациски технологии, УКЛО- Битола
bozidar.milenkovski@fikt.edu.mk

Assoc. Prof. Branko Dimeski, Ph.D.

Правен факултет, УКЛО- Кичево
branko.dimeski@uklo.edu.mk

ABSTRACT

The aim of this paper is theoretical review of the role and significance of market forces and competitive relations which they produce on the development and innovation in the production and delivery of public services. To achieve the goal, the methods of comprehensive analysis are used on the theoretical achievements in this field in literature combined with the historical method that allows the analysis of case studies through numerous examples of the practice of functioning of the public service system, especially in the developed countries. The results of the research point to numerous tendencies, i.e. market impacts and competition on the functioning of public organizations. On the opposite of the so-called administrative programs, the very so-called structuring the market is one of the main features of modern economies which enable the creation of new, innovative mechanisms in the production and delivery of public services. One of the ultimate key results would be the creation of a market-oriented, entrepreneurial-oriented public organization that in many aspects of organizational development would function similarly to private sector organizations. As a result of the introduction of market mechanisms, competition would improve the quality of production and the delivery of public services. In doing so, it would also have achieved a very significant effect, i.e. breaking the monopoly positions of public organizations in many aspects of the social life, i.e. education, culture, sports, etc. The conclusions from the analysis of the results of the research are of great importance for managers in public organizations. This contemporary philosophy of reflections redefines the role of the public sector in creating innovative-oriented public organizations.

Keywords: innovation, market, competition, public sector, public services.

ВОВЕД

Системот на јавни служби претставува крвотокот на секоја модерна демократска држава. Без неговата висока функционалност односно ефикасност, ефективност и продуктивност не е можен нормален развој на општеството во било која област од човековото живеење. Јавните служби се носителот односно “моторот” на практичната имплементација на секоја промена или обид за реформа во општеството. Тоа е онаа компонента на административно-политичкиот апаратус која се грижи за еднакво, правично и непрекинато задоволување на човековите потреби и нејзината добра организираност односно управување претставува неопходен услов односно condition sine qua non или alpha и omega за било каков понатамошен политички, економски, културен и социјален развој во општеството.

Покрај фактот што секоја јавна служба мора да биде правно регулирана односно покрај социолошката компонента (задоволување на човековите потреби) треба да поседува и правна компонента (правна регулација), во функционирањето на системот на јавните служби се присутни односно доминираат и одредени економски закони кои постојано се во некаков судир со административно-бирокуратското одлучување и постапување (Гризо, Давитковски & Павловска-Данева 2008). Економските категории,

како на пример пазарот односно понудата и побарувачката на добра и услуги, конкуренцијата и цените се параметри врз основа на кои се одредува евентуалната ефикасност и ефективност во системот на производство, а особено во системот на испорака на јавните услуги кон граѓаните.

Како резултат, во овој труд ќе стане збор за улогата и значењето на пазарните механизми и конкуренцијата врз функционирањето на системот на јавни служби во општеството. Најпрво, во трудот се прави осврт на системот на јавни служби, нивните основни карактеристики и улогата која тие ја имаат во општеството. Потоа, во трудот се дава осврт односно анализа на улогата и значењето односно влијанието на пазарниот механизам и конкуренцијата врз економските перформанси на системот на јавни служби.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Во поглед на методолошкиот пристап односно истражувачкиот дизајн застапен во трудот, трудот ги разработува односно се обидува да даде одговор на следниве истражувачки прашања, и тоа:

- а) Како е влијанието односно улогата на понудата и побарувачката т.е. пазарните механизми врз развојот на системот на јавни служби во општеството? и
- б) Која е улогата на конкуренцијата во развојот на системот на јавни служби?

За да се одговори на горенаведените прашања односно за да се дојде до посакуваните одговори, во овој труд како методи на истражување се користат набљудувањето, историскиот метод, анализа на содржината и споредбената анализа на констатациите и научните факти. Притоа, за да се дојде до неопходните податоци беше консултирана историска и модерна литература на најпознатите светски истражувачи, но и практичари од оваа област на истражување. При докажувањето на фактите, како поткрепа се користат бројни емпириски набљудувања и истражувачки резултати од емпириски истражувања на бројни автори во литературата, но и практични примери изразени преку бројки. Двете генерални хипотези на истражувањето кои *de facto* произлегуваат од горенаведените истражувачки прашања се следниве:

H1: Конкуренцијата може да има големо влијание на системот на јавни услуги во општеството; и

H2: Пазарните механизми може да имаат големо влијание на системот на јавни услуги во општеството.

Впрочем, тестирањето на горенаведените хипотези ја заокружува и самата цел на истражување во овој труд, а која се однесува на улогата и значењето на конкуренцијата и пазарните механизми врз развојот на системот на јавни служби во општеството.

СИСТЕМ НА ЈАВНИ СЛУЖБИ

Генерално, за зачеток односно иницијатор или основоположник на т.н. теорија на јавни служби се смета францускиот теоретичар Леон Диги. Дигиевата теорија на јавни служби уште се нарекува теорија на социјални функции. Според оваа теорија, јавното право не претставува ништо друго туку точно дефинирани правила за нормативно уредување на управувањето со јавните служби. Од друга страна, системот на јавни служби претставува систем кој ги инкорпорира сите јавни служби кои постојат за задоволување на секоја идентификувана човекова потреба во општеството. Според Диги “јавната служба претставува секоја дејност чие вршење управувачите треба да го регулираат, обезбедат и контролираат, бидејќи е неопходна за остварувањето и развојот на општествената меѓузависност, така што може да биде наполно обезбедена само со силата со која располагаат управувачите”. Исто така, од исклучително значење претставува и неговото размислување дека “како јавни служби треба да се организираат дејностите чиј застој, макар и најкраток, доведува до општествено безредие”. Диги оди и понатаму во своите размислувања кога тврди дека “зголемувањето на бројот на јавните служби, подразбира растечка децентрализација на овие служби”. Со други зборови, со текот на времето како што расте населението, се зголемуваат неговите потреби, како по хоризонтала така и по вертикала и како последица на сето тоа, обемот на постоечките јавни служби има тенденција да расте, но и

воведување на нови јавни служби за човекови потреби кои не постоеле во минатото, но се појавуваат во сегашноста и имаат тенденција да растат во иднината.

Покрај Диги, подоцна се појавуваат голем број на теоретичари на јавните служби кои секој од свој аспект ги набљудува и анализира појавите и процесите во јавниот сектор. Особено се истакнуваат Жез и Валин кои тврдат дека јавното и управното право не претставуваат ништо друго туку правила и процедури кои имаат за цел регулирање на јавните служби. Понатаму Дугуит тврди дека јавните служби имаат комбинација од правно-техничко и социолошко гледиште кое лежи во основата на нивното функционирање. Според Жезе, јавната служба претставува т.н. легална ситуација односно ситуација каде режимот на јавните служби подразбира подведување на приватните интереси на јавниот интерес. Со други зборови, потребата од задоволување на јавниот интерес претставува *condition sine qua non* за постоењето на јавните служби во општеството (Гризо, Давитковски & Павловска-Данева 2008). Сепак, се тврди дека најшироката дефиниција ја дал австрискиот правник Келзен, според кој секој т.н. извршител на јавното право претставува јавен орган односно јавна служба. Од поранешните југословенски простори се издвојува академик Иво Крбек кој тврди дека јавните дејности имаат јавна природа и кои произлегуваат од поделбата на политичката власт односно од т.н. хоризонтална поделба на управата (Сланинка-Данева 2002). Конечно, критиките во однос на дефинициите за системот на јавни служби, главно се опфатени од страна на т.н. социјалистичка правна теорија која јавните служби ги изедначува со т.н. општествени служби односно со тврдењата дека секоја стопанска или нестопанска активност можат да имаат елементи на јавност. Во секој случај, во литературата е направен обид да се даде една сеопфатна дефиниција за јавните служби која според Гризо, Давитковски & Павловска-Данева (2008, р. 349) гласи: “Јавната служба претставува збир на дејности, кои се од заедничко, општо значење за сите луѓе и за нивните организации на одредено подрачје, а чие вршење е гарантирано и заштитено со правни прописи”.

Како што претходно беше споменато, јавните служби мора да содржат во себеси социолошка компонента (задоволување на општествени потреби) и правна норма односно т.н. правна компонента. Јавните служби мора да бидат организирани во јавни установи односно институции (т.н. организациски аспект на јавните служби) и содржински односно во себе да ја содржат карактеристиката на т.н. “Јавност” (или т.н. материјален аспект на јавните служби). Со комбинација на претходните два концепти се добива една синтетизирана констатација за јавните служби кој според Гризо, Давитковски & Павловска-Данева (2008, р. 352) гласи дека “за јавна служба се мисли тогаш кога задачата од општ интерес ја извршува јавно-правен субјект или приватно-правен субјект на кој му се доделуваат посебни овластувања и му се наметнуваат одредени обврски”

Основните принципи на функционирање на јавните служби претставуваат принципите на еднаквост, адаптабилност и континуитет. Конечно, економско-административна смисла, системот на јавни служби може да биде управуван во форма на т.н. јавна установа и концесионерство (Закон за јавни установи 2005; Закон за концесија и јавно-приватно партнерство 2013). Без разлика на кој начин се управуваат јавните служби, генерално преовладува размислувањето дека системот на јавни служби има тенденција да се шири со текот на времето во апсолутни бројки но и во релативни бројки во однос на големината на приватниот сектор (Гризо, Давитковски & Павловска-Данева 2008).

Но, се поставуваат низа прашања, како на пример: Како функционира системот на јавни служби? Дали постои конкуренција? Дали јавните служби функционираат според пазарните законитости кои важат и во приватниот сектор? итн. Во следниот дел од овој труд ќе биде направен интегрален обид за да се одговори на горенаведените прашања.

АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

УЛОГАТА НА ПАЗАРНИОТ МЕХАНИЗАМ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР

Во јавниот сектор најчесто менаџерите се навикнати да ги решаваат проблемите преку усвојување на т.н. административни програми. Тие длабоко веруваат дека нивните активности се

состојат од т.н. административно управување со административните програми. Понекогаш е многу тешко да ги убедиме за улогата на пазарните механизми при процесот на производство и испорака на услуги од јавен карактер. Но т.н. структурирање на пазарите може да претставува крајно спротивна активност од т.н. усвојување на административните програми. Но, мораме да истакнеме дека движењата кон пазарно ориентирана јавна организација претставуваат одраз на модерното информатичко општество (Димески 2011). Според голем број на автори административниот механизам во однос на пазарното структурирање ги поседува следниве недостатоци:

- а) програмите најчесто ги креираат политичарите наместо истражувачите на корисноста односно ефектите на тие програми во општеството т.е. јавната политика;
- б) во најголем број на случаеви овие програми се создадени согласно потребите и преференциите на оние кои што ги создаваат наместо да им служат на потребите и преференциите на граѓаните;
- в) административните програми, според Озборн ретко го заокружуваат целокупниот процес на претходно замислена имплементација;
- г) програмите често знаат да го надминат рокот на нивното постоење и тешко можат да згаснат, освен ако не се појават буџетски односно фискални кризи;
- д) програмите наместо концентрирани се наклонети кон т.н. фрагментирани системи на испорака на јавните услуги;
- ѓ) програмите, според Пауер и Урбан-Лураин создаваат т.н. “Поле на натпревар” помеѓу организациите во јавниот сектор. Тука логиката произлегува од феноменот на т.н. “Бирократска џунгла”.
- е) за жал програмите не се корегираат себеси, односно не содржат механизми за самокорегирање; и
- ж) конечно, наместо стимулации односно дополнително мотивирање во програмите доминираат бројни менаџерски наредби (Osborne 1988; Power & Urban-Lorain 1989).

Од друга страна постојат повеќе начини или пристапи за да се постигне т.н. структурирање на пазарите, и тоа:

- а) транспарентно покривање, односно давање на неопходните информации на граѓаните;
- б) постојана соработка со производители и испорачатели на производи и услуги од приватниот сектор;
- в) поставување на строго дефинирани правила на пазарната игра;
- г) поттикнување на зголемена побарувачка односно стимулирање на побарувачката;
- д) задолжително формирање на институции кои што би ги пополнувале т.н. празнини во пазарното однесување;
- ѓ) формирање на нови пазарни сектори како и делење на ризикот од евентуално зголемената понуда заедно со приватниот сектор;
- е) воведување на низа даночни олеснувања или парципативни такси, како и промена на инвестиционата политика; и
- ж) конечно давање на подоминантна положба на т.н. локални пазари односно локални заедници (Osborn & Gaebler 1992).

И покрај фактот за големата предност на пазарите над административните програми, сепак мора да се констатира дека пазарите се анти-персонални, не простуваат односно не го земаат во предвид социјалниот живот. Според Озборн и Гејблер (Osborn & Gaebler 1992), тој пропуст може да биде ефикасно отстрануван само со ефикасно и ефективно учество на членовите на локалната заедница во пазарните движења во нивната локална средина.

КОНКУРЕНЦИЈА ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР

Генерално, конкуренцијата во економската теорија се третира како еден од најбитните аспекти за подобрување на квалитетот и подигнување на ефикасноста и ефективноста на јавните услуги. Во литературата се наведува дека главната улога на конкуренцијата е отстранување на евентуалните монополи на јавните служби односно јавните организации во процесот на производство и испорака на

услуги од јавен карактер. Интересни се тврдењата на американските теоретичари Озборн и Гејблер (1992, р. 79) кои тврдат дека многу често, додека владата превзема мерки за спречување на монополско однесување во приватниот сектор, таа сепак заборава на евентуалните монополи кои постојат во областите на јавниот живот кои таа ги контролира. Како резултат на ваквите размислувања елиминирањето на монополските структури и воведувањето на конкуренција во јавниот сектор е од суштествено значење за поголема еднаквост, пониски цени и поквалитетни услуги во јавниот сектор (Osborn & Gaebler 1992). Генерално, предностите на конкуренцијата во системот на јавни служби се следниве:

- а) Повисока ефикасност во работењето. Кога би постоела конкуренција тогаш таа ги принудува јавните организации да се борат на пазарот со цел производство и испорака на што поквалитетни производи и услуги од јавен карактер;
- б) Друга предност на конкуренцијата е тоа што ја поттикнува иновативноста и креативното размислување. Тоа им дава поголема флексибилност на јавните организации во нивното приспособување кон надворешната средина (Savas 1982);
- в) Присуството на конкуренција ги прави јавните организации поактивни и подинамични во однос на задоволувањето на потребите на граѓаните, односно јавниот интерес; и
- г) Конкуренцијата несомнено го подигнува и моралот на управата и вработените во јавната организација. Во услови кога постои жестока конкуренција и кога јавните организации се борат за подобрување на квалитетот при производството и испораката на јавни услуги, вработените мораат побрзо да реагираат и да бидат поактивни затоа што на крајот на краиштата се работи за сигурноста на нивното работно место.

Постојат три видови на конкуренција во економската литература, и тоа:

- а) т.н. јавна versus приватна конкуренција. Постојат бројни примери во практиката каде се покажало дека јавниот сектор може да биде поефикасен и поефективен во однос на приватниот сектор. Савас (1987) во своите анализи дава бројни примери од практиката, каде, слично како и на Матлак (1988) јавните организации биле конкурентно поуспешни во однос на приватните организации и обратно. Но, она што е значајно е дека без разлика кој е победникот, конкуренцијата му овозможува на државата и граѓаните заштеда на огромни ресурси со што го стимулира економскиот развој во една национална економија (Savas 1987; Matlack 1988);
- б) Приватна versus приватна конкуренција. Кај овој тип на конкуренција јавните организации ги повикуваат сите приватни субјекти за меѓусебно да конкурираат при производството и испораката на услуги од јавен карактер. Во литературата најчесто се применуваат три главни методи. Тоа се т.н. отстапувања на товар, јавно наддавање и договорна соработка. При првиот метод, јавната организација го отстапува производството и испораката на јавни услуги на приватните компании но, поставува правила на игра преку формирање на најразлични регулаторни комисии. Притоа наместо од јавната организација, успешноста на приватните фирми зависи исклучиво од клиентите односно корисниците на услугите. При вториот метод или методот на јавно наддавање, јавната организација дефинира т.н. почетна цена во наддавањето при што приватните компании конкурираат во меѓусебните понуди. Целта е доставување на најдобра понуда во поглед на производството и испораката на услуги од јавен карактер. Конечно, при третиот метод државата односно јавната организација постигнува договор со некоја фирма од приватниот сектор за вршење на услуги од јавен карактер врз основа на претходно прибрана понуда, а која понуда добила најмногу поени во конкурентскиот натпревар. При сите овие претходно наведени видови на конкуренција се разбира дека е можна појава на одредени коруптивни однесувања. Најдоброто оружје против секое корупциско однесување претставува транспарентноста и недискриминацијата која мора да биде присутна при секоја фаза на одлучување во поглед на изборот на најдобра организација понудувач. Според Маршал (1991), генерално, јавните организации се задоволни од перформансите на избраните фирми понудувачи при што се наведува примерот дека дури 72% од локалните самоуправи во САД направиле заштеди помеѓу 15 и 30% откако производството и испораката на услуги од јавен карактер им било препуштено на приватни фирми (Marshall 1991);

в) Конечно, третиот вид на конкуренција се нарекува јавна versus јавна конкуренција. Голем број на истражувања го потврдиле фактот дека јавните организации стануваат поуспешни па дури покажуваат резултати како приватните организации доколку се најдат во меѓусебна конкуренција. Тука се бројни примери со јавните школи поконкретно универзитетите, јавните болници, детските градинки, старските домови, агенциите за обезбедување, транспортните претпријатија итн. Исто така, на пример, локалните самоуправи или локалните општински претпријатија меѓусебно се натпреваруваат во идеи и проекти со цел престиж и добивање на конкурентска предност при аплицирањето и добивањето на проектите. Нивното меѓусебно споредување во параметрите од работењето претставува богат извор на дополнителни мотивации и поттик за постојано подобрување на квалитетот на јавните услуги.

Притоа, се поставува прашањето: Дали процесот на воведување на конкуренција во јавниот сектор мора да биде успешно менаџиран?

И покрај тоа што во економската литература, конкуренцијата е опишана како позитивен феномен сепак, таа може да генерира и низа негативни ефекти. За да се спречат или ублажат било какви негативни ефекти, воведувањето на конкуренција во јавниот сектор мора да биде успешно менаџирано и тоа од две причини:

а) појава на нерамномерна испорака на јавните услуги која може да биде иницирана од присуството на конкуренција; и

б) формирање на т.н. вештачки монополи, односно концентрирање на моќта во рацете на монополите (Димески 2011).

Постојат голем број на примери од практиката кои одат во прилог на погоре наведеното. Така на пример, според истражувањето на Хадсон (1988) во градот Далас во САД бројот на пациентите кои што биле упатувани да се лекуваат во јавни болници бил драстично зголемен заради фактот што приватните болници одбивале да ги примат тие пациенти кои немале здравствено осигурување или доколку го имале не им било од интерес на приватните болници, затоа што тие се ориентирани кон профит. Како резултат на тоа, според Хадсон, дури 77% од пациентите биле препраќани во јавните болници и како последица на тоа дури 11 лица починале (Hudson 1988). Друг пример е наведен во градот Неапол во Италија со собирањето на јавниот отпад. Собирањето на јавниот отпад било препуштено на приватна фирма и таа фирма вршела нерамномерно собирање на отпадот во различни делови на Неапол. Со други зборови некои од деловите на градот биле чисти, додека други делови биле претрупани со отпад. И во двата горе наведени примери се поставува едно единствено прашање, а тоа е: Дали јавниот интерес е целсно заштитен? Во секој случај, јавниот интерес на граѓаните е на прво место и секој обид за воведување на конкуренција во јавниот сектор мора да биде успешно менаџиран со цел конкуренцијата да не предизвика било какви негативни ефекти кои што би го нарушиле јавниот интерес на граѓаните, посебно во делот на еднаква и рамномерна испорака на јавните услуги. Од тој аспект, во јавниот сектор мора да се применува пристап на ограничена регулација на конкуренцијата. Ако не се стори тоа, секогаш ќе постои опасност од постојана добивка на оние кои поседуваат големи финансиски средства, а секогаш ќе губат оние кои имаат помал финансиски потенцијал.

ЗАКЛУЧОК

Од направените анализи, може да се констатира дека системот на јавни служби во една земја мора да биде под ограничена контрола на јавната политика. Јавната политика мора секогаш да биде посилна од било кој поединечен финансиски потенцијал. Принципот на еднаквост, заедно со принципите на адаптивност и континуираност мора да бидат и останат базични принципи на функционирањето на јавните служби. Се чини дека воведувањето на конкуренција би го подобрило производството и испораката на услуги од јавен карактер, но тоа низ бројни примери на практиката не гарантира доследно спроведување на принципите на еднаквост, адаптивност и континуитет, односно доследна заштита на јавниот интерес. Конкуренцијата мора да биде присутна во системот на

производство и испорака на јавни услуги и да биде успешно менаџирана односно спроведена без да предизвика нерамнотежа во производството и испораката на јавни услуги.

Од друга страна, голем број на аргументи одат во прилог на супериорноста на пазарните над т.н. административни механизми во јавниот сектор. Како резултат, потребно е да се направат одредени анализи на пазарните законитости кои владеат во јавниот сектор (кои се недостатоците, кои пазарни компоненти треба да се подобруваат итн.). Сепак, според нашите размислувања во овој труд, пристапот на т.н. TQM (Total Quality Management) кој најдува широка примена во организациите од приватниот сектор, треба да биде подеднакво применет и во јавниот сектор. TQM (каде се потенцира дека 85% од вкупните проблеми се системски, а само 15% доаѓаат од луѓето), може многу успешно да биде применет и кај големите системи на јавни служби во јавниот сектор (образованието, здравството итн.). Но, и покрај побавното трансформирање, иднината ќе посочи колку постоела политичка воља и подобни економско-социјални услови за целосно или делумно земање во предвид на пазарните vs. административно-политичките програми од страна на системот на јавни служби.

БИБЛИОГРАФИЈА

- [1] Гризо, Н, Давитковски, Б & Павловска-Данева, А 2008, *Јавна Администрација*, Правен факултет "Јустинијан Први", Скопје.
- [2] Димески, Б 2011, *Реформски концепти во локалните самоуправи во Република Македонија*, Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи, Битола.
- [3] Hudson, E 1988, 'Stemming the Tide of Patient Dumping', *Washington Post*, Weekly Edition, April 4-10, p. 35.
- [4] Marshall, J 1991, 'Troubled Cities Put Services Out to Bid', *San Francisco Chronicle*, p. 1.
- [5] Matlack, C 1988, 'No Pickup, No Delivery', *National Journal*, p. 1484.
- [6] Osborne, D 1988, *Laboratories of Democracy*, Harvard Business School Press, Boston.
- [7] Osborne, D & Gaebler, T 1992, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Penguin Group Ltd., New York.
- [8] Power, P&Urban, L 1989, *Creating a Human Investment System*, Lansing, Michigan Job Training Coordinating Council, Michigan.
- [9] Savas, ES 1987, *Privatization: The Key to Better Government*, Chatham House, Chatham- New Jersey.
- [10] Сланинка-Динева, М 2002, *Јавните служби во Република Македонија*, Институт за социолошки и политичко-правни истражувања, Скопје.
- [11] Службен весник на Р.М., "Закон за установите", 32/2005, viewed 08 October 2018, <http://www.pravo.org.mk/documentDetail.php?id=275>.
- [12] Службен весник на Р.М., "Закон за концесија и јавно-приватно партнерство", 06/2012, viewed 08 October 2018, <https://www.pravdiko.mk/zakon-za-kontsesii-i-javno-privatno-partnerstvo/>.

ПРЕДНОСТИ И ЗАКАНИ НА ВЕРТИКАЛНАТА ИНТЕГРАЦИЈА

Вонр. проф. д-р Лидија Стефановска
Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје
l_stefanovska@yahoo.com

Вонр. проф. д-р Горан Василевски
Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје
gvaislevski@yahoo.com

УДК/UDC: 334.72.012.82-025.71(497.7)

АПСТРАКТ

Секоја организација во текот на своето работење, односно според животниот циклус на раст и развој на организациите доживува низа организациски промени. Стратегиските менаџери трасирајќи ја насоката на организациите за одреден временски период, постојано трагаат по нови можности за создавање на додадена вредност, при што многу често се користи стратегијата за вертикалната интеграција нанапред или наназад.

Колку што вертикалната интеграција може да има позитивни аспекти во работењето на организацијата, толку може да претставува и извор на закани. Од особена важност е примената на оваа стратегија да биде во согласност со промените во опкружувањето и барањата на клиентите. Истражувањата покажуваат дека вертикалната интеграција е препорачана стратегија за организации кои имаат јака конкурентска позиција во атрактивна дејност. На овој начин организацијата ја задржува, но и ја подобрува конкурентската позиција преку интеграција на наназад, делувајќи во правец на минимизирање на трошоците на влезните ресурси, подобрување на оперативните операции и сл., се до дистрибуција на производите преку интеграција нанапред.

Во тој контекст, трудот дава преглед на предностите и недостатоците што оваа стратегија ги наметнува.

Клучни зборови: стратегија, вертикална интеграција, конкурентност.

BENEFITS AND THREATS OF VERTICAL INTEGRATION

Assoc. Professor Lidija Stefanovska, Ph.D.
Business Academy Smilevski BAS Skopje
l_stefanovska@yahoo.com

Assoc. Professor Goran Vasilevski, Ph.D.
Business Academy Smilevski BAS Skopje
gvasilevski@yahoo.com

ABSTRACT

Each organization experiences a series of organizational changes during its work, that is, according to the life cycle of growth and development of organizations. Strategic managers paving the direction of organizations for a certain period of time are constantly looking for new opportunities for creating added value, very often using the strategy for forward or backward vertical integration.

Vertical integration can have positive aspects in the work of the organization; however, it can also be a source of threats. It is of particular importance that the application of this strategy is in line with the changes in the environment and the requirements of the clients. Research shows that vertical integration is a recommended strategy for organizations that have a strong competitive position in an attractive business. In this way, the organization retains, but also improves the competitive position by backward integration, acting in the direction of minimizing the costs of incoming resources, improving operational performance, etc., to distribution of products through forward integration.

In this context, this paper gives an overview of the strengths and weaknesses that this strategy imposes.

Keywords: strategy, vertical integration, competitiveness.

ВОВЕД

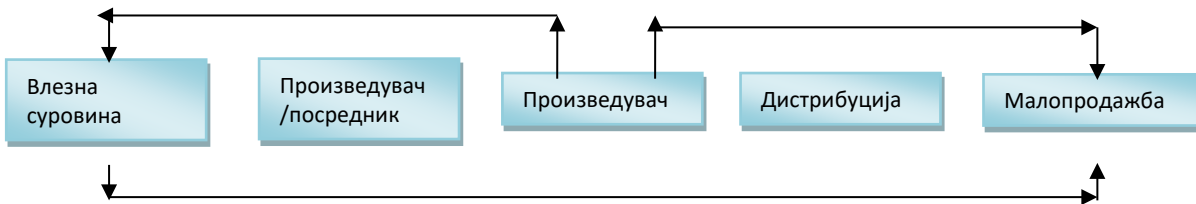
Во денешната високо конкурентна средина во која работат организациите планирањето на база на предвидување и распределба на буџетот не обезбедува долгорочна конкурентска предност. Организациите повеќе од потребно е да се ангажираат за спроведување на целокупниот менаџмент процес, односно да пристапат кон сложената форма на стратески планирање во која јасно ќе се дефинираат целите, а врз основа на анализа на внатрешно и надворешно опкружување ќе се формулира стратегија како начин за постигнување на зацртаните цели.

Одржувањето на конкурентската позиција налага организацијата да формулира и имплементира стратегии како би се диференцирала од конкурентите. Во таа насока дел од организациите се насочуваат кон стратегија на вертикална интеграција, најчесто од причина да бидат сигурни дека ќе немаат проблем со пристапот во сите фази на ланецот на вредности. Истражувањата покажуваат дека организациите најчесто применуваат вертикална интеграција кога ќе воочат атрактивност во некоја фаза во ланецот на вредности, која може да им донесе поголеми предности за организацијата како што се: создавање на влезни ресурси, подобар квалитет на производот, контрола на дистрибуциските канали и др.).

И покрај одредените негативни страни кои ги има овој вид стратегија може да се каже дека таа може да биде профитабилна и оправдана само во случаи кога организацијата не би се соочила со преголеми трошоци за вложување. Секако дека одлуката за вертикално интегрирање е индивидуална за секоја организација посебно и не постои одреден алгоритам за тоа да се предвиди, но сепак потребно е претходно организацијата да спроведе истражување на пазарот и да ја спореди оваа стратегија со останатите алтернативи кои постојат како начини за постигнување на зацртаните цели.

ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

Вертикалната интеграција е стратегија или начини како да се постигнат одредени долгорочни цели, која најчесто се однесува на корпоративно ниво. Во овој случај организацијата ги проширува своите бизнис активности нанапред или наназад. Имено доколку активностите се однесуваат на влез во нова дејност која пак обезбедува влезови за продуктите на организацијата, тогаш топ менаџментот се одлучил за вертикална интеграција наназад. А доколку па активностите се насочени кон дистрибуција и продажба на производите, тогаш организацијата презела стратегија за вертикална интеграција нанапред (слика 1).



Слика 1: Суштина на вертикалната интеграција нанапред и наназад

Вертикалната интеграција и овозможува на организацијата да го прошири опсегот на своите активности, а сепак да се задржи на релативно познатиот терен, во кој ја знае и конкуренцијата и профилот на потенцијалните клиенти. Сепак, особено е битно да се нагласи дека сите одлуки кои се поврзани со вертикалната интеграција треба да се разгледуваат од стратегиски аспект, односно одлуките треба да ја поддржуваат генералната организациска стратегија, а посебно стратегијата која се однесува на производните цели.

Покрај основните видови стратегии за интеграција можни се и потполна и коса интеграција. Потполната интеграција претставува интеграција која ги опфаќа вертикалните интеграции нанапред и наназад. Додека пак, косата интеграција се јавува кога организацијата покрај сопственото производство на влезни ресурси, истовремено купува ресурси и од своите добавувачи, исто како што и при дистрибуцијата продажба на своите производи ја изведува во комбинација со независни компании. Варијациите на тема вертикална интеграција, одат до таа мера на разноликост, па во таа смисла можна и практикувана е и хоризонталната интеграција, која подразбира ширење на пазарот преку продавање на производите во сосема нови географски подрачја и/или проширување на ланецот на производи или услуги кои се нудат на постојните пазари.

Истражувањата покажуваат дека вертикалната интеграција има низа предности, но не е ретко таа да биде дискредитирана во бројни стручни кругови. Од предностите вредно е да се споменат следниве (Извор: <http://obrechye.ru/vesti-i-opshtestvo/237049-vertikalna-integraci%D1%98a-i-ne%D1%98zinite-karakteristiki.html>):

- Целта на компаниите е да ја зајакнат конкурентската позиција.
- Доколку интеграцијата се спроведува на ниво на снабдувач, ги проширува своите способности, како и ги подобрува вештините и обезбедува искуство дека ќе треба да постигне поконкурентна позиција.
- Ако вертикалната интеграција се изведува во повеќе линкови на синџирот, таа и помага на компанијата да добие нови надлежности, како и да ја зголеми вредноста на предложените производи од потрошувачот.
- Оваа постапка му овозможува на фирмата да ги зголеми обемот на продажба и да го контролира нивото на услугата.

Додека па слабостите се однесуваат на (Извор: <http://obrechye.ru/vesti-i-opshtestvo/237049-vertikalna-integraci%D1%98a-i-ne%D1%98zinite-karakteristiki.html>):

- Раст на претприемачки ризик и зголемување на капиталните инвестиции.
- Вертикалната интеграција ја присилува компанијата да се фокусира само на сопствените сили.
- Фирмата станува помалку подложна на промени во побарувачката на потрошувачите.

- За да се спроведе интеграцијата, потребна е разновидност на вештини и способности.
- Флексибилноста на производството на компанијата е малку намалена.

Сублимативно, предностите на вертикалната интеграција се состојат во ниските трошоци за трансакција меѓу нивоата, синхронизација на понудата и побарувачката во навремена испорака, континуираност во снабдувањето, помал ризик, стратешка независност од добавувачите, додека пак Недостатоците пак на вертикалната интеграција се огледуваат во високите капитални трошоци за одржување на различните бизниси, губење на основните надлежности, поради управувањето во различни индустрии, како и послаба мотивација за постигнување на добри перформанси, со оглед на тоа што продажбата е загарантирана, па лошиот квалитет може да се претопа во други влезови во подоцнежните фази на производство (извор:

http://www.eccfp.uklo.edu.mk/files/PostgraduateUpload/Mladoska_Elena.pdf)

Праксата покажува дека за организациите е доста примамливо да го контролираат ланецот на продажба мислејќи дека на тој начин може да обезбедат сигурна испорака и максимален пласман на своите производи по највисоки можни цени. Но, праксата не покажува дека тоа е секогаш така.

Посебен проблем кај вертикалната интеграција е и губењето на фокусот на организацијата, посебно кај топ менаџментот, кога дел од менаџментот треба да посветува внимание и на проблеми кои се во повеќе различни подрачја, со што се смалува и ефикасноста која била претходно. Во овој случај може да потенцираме дека комплексноста на активностите во организацијата се јавува како конкурентен недостаток (прилагодено според: <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/zasto-ne-moze-uspjeti-agrokorova-vertikalna-integracija-od-polja-stola/>).

Всушност заради комплексноста на вертикалната интеграција, многу ризична е и стратегијата за диверзификација, која може да се каже дека е најблиска до стратегијата за вертикална интеграција. Најпознат светски пример за тоа е Нокиа која изворно се занимавала со производство на целулоза, потоа поседувала електрична централа, па производство на гуми, кабли, а сто години по нејзиното основање започнала да работи со електроника станувајќи еден од најпродаваните произведувачи на мобилни телефони. Петнаесетина години подоцна Нокиа го продава производството на мобилни телефони на Microsoft посветувајќи се исклучиво на мрежните технологии. Во овој случај преземањето на производство на мобилни телефони за Microsoft е типичен пример за вертикална интеграција која не ги исполнила очекувањата.

Како втор пример може да се посочи компанијата *Мултихем* од Струмица што се занимава со производство на средства за чистење за домаќинства и лична хигиена, за да биде поконкурентна, го заокружи целиот процес на производство. Така во состав на Мултихем започна да функционира *Мултихем Амбалажа*, во која се изработува амбалажата за потребите на компанијата Мултихем (Ивановска А., 2014).

За да се согледа размислувањето на менаџерите на ММСП, а во врска со имплементацијата на стратегијата за вертикална интеграција, спроведен е Анкетен прашалник. Истражувањето е спроведено во Пелагонискиот регион, врз примерок од 32 организации.

Дел од одговорите на прашањата од Анкетниот прашалник, а кои се однесуваат на вертикалната интеграција се елаборирани во понатамошниот дел на овај труд.

Првото прашање од анкетниот прашалник се однесува на тоа дали организациите функционираат според однапред подготвени стратешки планови.

Табела 1: Кон прашањето „Дали Вашата организација функционира според однапред подготвени стратешки планови?“

Понудени одговори	Процентуална изразеност на одговорите
секогаш	75%
понекогаш	0%
многу ретко	25%
никогаш	0%

Анализата на табела 1 не упатува на констатацијата дека најголемиот дел од организациите имаат долгорочни планови, но сепак четвртина од анкетираниите тоа го прават ретко. Второто прашање се однесува на тоа дали во организациите се вршат одредени промени кои се однесуваат на подигнување на конкурентноста. Резултатите кон ова прашање се прикажани во табелата подолу.

Табела 2: Кон прашањето „Во Вашата организација се вршат одредени промени кои се во насока на зголемување на конкурентноста?“

Понудени одговори	Процентуална изразеност на одговорите
секогаш	62,5%
понекогаш	0%
многу ретко	25%
никогаш	12,5%

Со анализа на табелата 2 може да се констатира дека најголемиот дел од организациите тоа го прават секогаш, но не е мал процентот на организации кои тоа го прават многу ретко или никогаш. Третото прашање се однесува на тоа колку на организациите им е познат терминот вертикална интеграција.

Табела 3: Кон прашањето „Во Вашата организација се вршат одредени промени кои се во насока на зголемување на конкурентноста?“

Понудени одговори	Процентуална изразеност на одговорите
да	12,5%
делумно ми е јасен терминот	12,5%
сум слушал/а	37,5%
не сум слушал/а	37,5%

Со анализа на табела 3 може да се констатира дека сепак терминот вертикална интеграција не е сосема познат за организациите, односно само на 12,5% од анкетираниите организации им е сосема познат овој термин.

Во таа насока е и очекуваниот одговор на наредното прашање во Анкетниот прашалник, кое се однесува на тоа дали досега организациите примениле досега стратегија на вертикална интеграција. Резултатите се дадени во табелата подолу.

Табела 4: Кон прашањето „Во Вашата организација се вршат одредени промени кои се во насока на зголемување на конкурентноста?“

Понудени одговори	Процентуална изразеност на одговорите
да	12,5%
не	87,5%

Резултатите покажуваат дека најголемиот дел од анкетираниите организации немата применето стратегија за вертикална интеграција, како можност за проширување на нивниот бизнис и подигнување на степенот на конкурентност на организацијата.

ЗАКЛУЧОК

Теоретските елаборации и спроведеното истражување за стратегијата за вертикална интеграција не наведуваат на констатација дека организациите, односно нивните тимови за стратегиско планирање не се запознаени до сите видови стратегии кои се нудат од страна на научната јавност и кои како теорија се пласираат во скоро сите книги кои се во областа на стратегискиот менаџмент.

Главни позитивни причини за примена на вертикалната интеграција се насочени кон намалување на трошоците за производство, како и зголемување на обемот на продажба, а со тоа и зголемување на конкурентската предност. Се разбира дека тимот за стратегиско планирање треба да биде добро едуциран за овој вид стратегија која затоа што честата промена на вредноста на производот и стратегијата на организацијата мора да се усогласени и со промените во опкружувањето. Кон сето тоа се додава и можноста за дефокусирање на организацијата од главниот организациски фокус, а со тоа и губење на лидерската позиција на пазарот.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ивановска А., 2014, Начини на справување со кризи и прилагодување на конкурентноста, Зборник на трудови од Третата меѓународна научна конференција „Современите менаџерски предизвици и организациските науки“ Битола 2015, стр.678 – 688;
2. Kalinić, V., (2009) Strategijske konkurentske prednosti, Subotica;
3. Radosavljević, Ž., (2006) Trgovinski menadžment, Beograd, Centar za edukaciju rukovodećih kadrova (CERK);
4. Стефановска Л., Солунчевски М., 2015, Стратегиски менаџмент, Бизнис Академија Смилевски БАС Скопје;
5. Стефановска Л., 2014, Основи на стратегиски менаџмент, Бизнис Академија Смилевски БАС Скопје;
6. Todorović, J., Đurićin, D., Janošević, S., 2003, Strategijski menadžment, Beograd, Ekonomski fakultet Beograd;
7. Todosijević, R., 2009, Strategijski menadžment, Subotica, Ekonomski fakultet;
8. web.efzg.hr/dok//OIM/...//2009-13-%20Okomita%20integracija.pdf
www.efos.hr/index.php?option=com_docman&task=doc...
9. www.knowledge-bank.org/marketing/lekcije/lekcija22.htm
10. <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2009/4.13.pdf>
11. <http://obrechye.ru/vesti-i-opshtestvo/237049-vertikalna-integraci%D1%98a-i-ne%D1%98zinite-karakteristiki.html>
12. http://www.eccfp.uklo.edu.mk/files/PostgraduateUpload/Mladoska_Elena.pdf
13. <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/zasto-ne-moze-uspjeti-agrokorova-vertikalna-integracija-od-polja-stola/>

КОНЦЕПТ НА МЕНАЏИРАЊЕ СО РЕСУРСИТЕ НА ЗДРАВСТВЕНОТО ВОСПИТУВАЊЕ НА НАСЕЛЕНИЕТО НА РЕГИОНАЛНО НИВО

Доц. д-р Зоран Б. Јовески
БАС Институт за менаџмент Битола
z.joveski@t-home.mk / z.joveski@yahoo.com

УДК/UDC: 005.96]:37.015:614(497.7)

АПСТРАКТ

Најголемиот број на теретичари на полето на науката за менаџмент сметаат дека „знаењето од областа“ и „вештината за управување“ претставуваат „универзални вредности“ и двете заеднички и подеднакво се применуваат во процесот на менаџирањето со деловните процеси. Со оглед на искуството од практиката, сосема е извесно дека оваа констатација е точна и издржана. Во тој контекст, цениме дека поуспешно менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување (со оглед на спецификата на материјата) од страна на менаџерот, ќе имаме доколку на менаџерот му стои на располагање претходно подготвен соодветен концепт на менаџирање со ресурси на областа на здравственото воспитување на населението, настрана од есенцијалните и класични буџетски ставки и бројки, проблеми со вработени, и нивна реорганизација и сл.

Очигледна би била предноста на менаџер кој покрај „класичното менаџерско знаење“, го познава и проблемот на здравственото воспитување на населението, кој го познава медицинскиот јазик, епидемиологијата и сл. во споредба со менаџер кој нема познавање од оваа област. Впрочем, дури и содржината на самиот стручен (менаџерски) состанок ќе изгледа значително различно доколку менаџерот не поседува медицински познавање, посветувајќи при тоа поголема важност на буџетски ставки и бројки, занемарувајќи ја при тоа основата - начинот и ресурсите на здравственото образование на населението, промените во начинот на лекување и постапување со здравствената заштита на населението, епидемиолошките трендови, и многу друго.

Поради фактот што здравственото воспитување има карактеристики кои во себе го вклучуваат знаење за видовите на здравствени услуги, нивниот особен начин на лекување и постапување, и знателно го разликуваат ова подрачје на менаџирање од другите, во трудот правиме напор да класифицираме и дадеме идеен концепт за менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување на населението на регионално ниво.

Клучни зборови: менаџирање, здравствено воспитување, регионално ниво;

CONCEPT OF MANAGING WITH THE RESOURCES OF THE HEALTH EDUCATION OF THE POPULATION ON REGIONAL LEVEL

Ass. Zoran B. Jovevski, Ph.D.
BAS Institute of Management Bitola
z.joveski@t-home.mk / z.joveski@yahoo.com

ABSTRACT

The majority of theoreticians in the field of management consider that "field knowledge" and "management skill" represent "universal values" both of which are common and apply equally in the process of managing business processes. Considering the experience from the practice, it is quite certain that this statement is correct and valid. In this context, we appreciate that the more successful management of the resources of the health education (considering the specifics of the matter) by the manager, we will have if the manager has at his disposal a previously prepared appropriate concept of resource management in the field of health education of the population, apart from the essential and classical budget items and numbers, problems with employees, and their reorganization, etc.

It would be obvious the advantage of a manager who, besides "classical managerial knowledge", knows the problem of health education of the population, who knows the medical language, epidemiology, etc. compared to a manager who has no knowledge in this area. In fact, even the contents of the expert meeting will look significantly different if the manager does not possess medical knowledge, while paying greater attention to budget items and figures, neglecting the basis - the way and resources of the health education of the population, the changes in the manner of treatment and treatment of the health care of the population, epidemiological trends, and more.

Due to the fact that health education has features that include knowledge about the types of health services, their particular way of behavior and treatment, and distinguish this area of management from others, in the work we make an effort to classify and provide the ideal concept for managing with the resources of the health education of the population at regional level.

Keywords: Management, health education, regional level; treatment.

ВОВЕД

Концептот на менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување во Република Македонија како современа појава во Република Македонија може да се анализира и посматра врз основа на два аспекти:

- а). Поширок (општествен) аспект; и
- б). Потесен (личен) аспект.

Основата за поширокиот (општествен) аспект на концептот на менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување е дадена и се содржи во донесениот Стратешки план на Министерството за образование, надолпнет со Стратешките документи на Министерството за здравство на Република Македонија усвоени од страна на Владата на Република Македонија за период од четири години. Во погоре наведените стратешки документи се дефинираат секторските програми како и средствата предвидени за реализација на делот кој се однесува на извршување на обврските за реализација на концептот на менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување.

Во суштина, тоа претставува широка рамка на активности, со која општеството ја потврдува неопходноста од менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување. Воедно тоа е:

Потврда дека Република Македонија е свесна за неопходноста од менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување; како и

Потврда дека процесот на менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување е основа за успешна транзиција на општеството во општество кое посветува соодветно внимание на овој проблем.

Од друга страна, основата пак на потесниот (личен) аспект на менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување е дадена во премисата ншто едниката ја сваќа као – познавање на ресурсите на здравственото воспитување, кое е од понов датум, и претставува потреба на поединецот да се справи со новите предизвици на општеството, кај која од аспект на времето, само контекстот е различен. Истата во суштина претставува:

Однесување на современата индивидуа кон ресурсите на здравственото воспитување; како и
Можност за вклучување на индивидуата во општество на менаџирање на ресурсите на здравственото воспитување.

Современо денешното општество, гледано според предметот на овој труд, главно ги содржи следните карактеристики изразени преку состојби и појави што се карактеризираат со:

Континуирани и брзи промени во менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување; и
Постојани организациски промени во самиот пристап на менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување;

Доколку се имаат во предвид и добро се проанализираат Стратешките документи на Министерството за образование и Министерството за здравство на Република Македонија, во денешен современ контекст, гледно од аспект на предметот на овој трудот, главно ставаат акцент на:

- Оптимално зголемување на местата за користење на ресурсите на здравственото воспитување (семејство, училиште и работа);
- Зголемување и подигнување на квалитетот на ресурсите на здравственото воспитување по пат на примена на нови педагошки пристапи и стимулација;
- Неопходна потреба од државна стратегија за различни партнерства за користење на ресурсите на здравственото воспитување (образовно-производни итн.), и
- Изнаоѓање на различни механизми за нивно финансирање.

ПРОБЛЕМ

Токму потесниот (личен) аспект на познавањето на здравственото воспитување има карактеристики кои во себе го вклучуваат знаење за видовите на здравствени услуги, нивниот особен начин на лекување и постапување, и значително го разликуваат ова подрачје на менаџирање од другите. Концептот на менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување, претставува потесен предмет на овој труд. Во трудот правиме напор да класифицираме и дадеме идеен концепт за менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување на населението на регионално ниво, пред се со мотивот што ја тера индивидуата за го практикува личниот аспект на познавањето на здравственото воспитување. Овој концепт има своја основа и во мислењето дека секое сознание се зголемува со огромна брзина, како и дека постојните сознанија се повеќе и се побрзо застаруваат во однос на претходните. Доколку индивидуата го почитува погорното, сосем е логично да го прифати и да го практикува потесниот (личен) аспект на здравственото воспитување.

Концептот на менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување, гледано од аспект на овој труд, во својата дефиниција на самиот поим главно се дефинира како:

1. Менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување во текот на целиот живот; како и
2. Менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување во склоп на училиштето и факултетот.
3. Полето на делување на менаџирањето со ресурсите на здравственото воспитување опфаќа широк појас на делување со вклучување на голем број на фактори. Истото е изразено преку:
4. Менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување од општо па се до стручно ниво на образование; како и
5. Менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување во однос на потребите на младите па се до потребите на старите;

Основата на концептот на менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување, гледано од аспект на овој труд, можеби најлесно ќе биде доловена доколку се следат одговорите на двете клучни прашања поврзани со истото: што претставува овој концепт и зошто е неопходно потребно истиот да се практикува.

Концептот на менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување претставува:

1. Континуиран процес;
2. Процес на континуирано обезбедување на ресурси на знаења и вештини;
3. Во себе ги содржи сите облици на учење кои се користат во текот на животот;
4. Процес на задоволување на потребите на поединецот; и
5. Процес на задоволување на потребите на општеството;

Концептот на менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување треба да се практикува:

1. Поради фактот што овој процес ја претставува вредноста на знаењето за здравственото воспитување на секој поделен субјект;
2. Поради неопходноста од следење на брзите промени на знаењето и вештините во сите области, вклучително и во здравственото воспитување; и
3. Поради следењето на трансформацијата на потребите на поширокото општеството.

Оддтука, концептот на менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување е содржан главно низ следните видови на здравствено воспитување: официјално (formal learning), неофицијално (non-formal learning) и учење преку пракса (informal learning), ги опфаќа индивидуите во сите возрасти, од самото раѓање па се до нивната длабока старост.

ПРЕДЛОГ РЕШЕНИЕ

Предлог решението за подобрување на начинот на менаџирање со ресурсите на здравственото образование на населението, промените во начинот на лекување и постапување со здравствената заштита на населението, епидемиолошките трендови, и многу друго, главно е содржан во подолните заклучоци:

ЗАКЛУЧОК

Концептот на менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување е тоа што после редовното образование (основно училиште, средно училиште, факултетот, итн.) граѓанинот има неопходна потреба да го продолжи своето образование воврска со здравственото воспитување на сите нивоа. Концептот на менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување се повеќе станува современ водечки принцип на целото општество во државата и пошироко, овозможувајќи при тоа негова кохезија.

Концептот на менаџирање со ресурсите на здравственото воспитување претставува одговор на обемните и се по различни потреби од здравствено образование на граѓаните во денешното современо општество.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Увод у здравствени менаџмент, (2008), Фарис Гавронкапетанович, Сараево, Клиничкиот центар - Универзитет во Сараево
2. Дикинс Д. и Филс М., (2010), Претприемаштво и мали фирми – четврто издание, Скопје, Издавачки центар ТРИ
3. Пасаридес К., (2010), Теорија на невработеност во услови на еквилибриум – второ издание, Скопје, Арс Ламина ДОО

GENDER SENSITIVE BUDGETING AND ITS APPLICABILITY IN TURKEY, MASTER'S THESIS

Prof. Serpil Ağcakaya, Ph.D.

*Süleyman Demirel Üniversitesi, Faculty of Economics and Administrative Sciences
Finance Department Fakültesi*

Gökhan Tevfik Sarişik

Süleyman Demirel Üniversitesi, Social Sciences Institute, Science Specialist

УДК/UDC: 336.144:305-055.1/.2(560)

ABSTRACT

Gender mainstreaming provides that men and women can exist equally at all levels of public and private life and participate economical, social and all phases of life and have a say in these areas.

Popularization of gender mainstreaming which is a strategy of modifier gender equality, provides the consolidation between gender mainstreaming and programs and processes moving sexist point of view into central firstly and then precludes inequality and discriminative policies. In mid 80s the first goal of Gender-Responsive Budgeting emerged in Australia is to preclude gender apartheid using financial intermediary of government especially government budget and to provide to women with having a say in society.

The purpose of study is to reveal problems and solutions about gender mainstreaming; and to explain Gender-Responsive Budgeting applicability in Turkey. For the applicability of the relevant subject in Turkey the public institutions should cooperate in order to create a gender based budget. Additionally media tools must be used effectively for gender inequality to be accepted as a "problem"; schools should provide education in this direction. The budget allocated to education must be increased; the government should develop policies to provide gender equality.

Keywords: *gender mainstreaming, gender sensitive budgeting, gender equality*

INTRODUCTION

The concept of gender was first used in the treatment of personality pathologies in the late 1950s. Gender, which is conceptualized as identity, is defined as the self-perception of the individual in relation to being woman or man. Gender equality means equal access to rights and opportunities for boys, girls, men and women. The rights and opportunities arising from being an individual should be available to all individuals without any relation to born as a man or woman.

It is not possible to say that women and men who make societies have equal rights even in the most modern, most developed societies although it is stated that women and men has equal rights in constitutions and other legal and political regulations. At the present time, women are experiencing numerous difficulties about existence as human beings, protecting their physical and spiritual integrity and taking part in the economic, political and social structures of the society.

Gender Mainstreaming Strategy, which is considered as the most modern gender equality approach, should be examined by considering the approaches that are valid in ensuring social equality, all tools. Especially from the viewpoint of Gender Sensitive Budgeting. The aim of this study is to apply the concept of Gender Sensitive Budgeting to budget processes and to search for solutions.

SEX AND GENDER CONCEPTS

Savran (2004: 233-234) stated that Ann Oakley (1972) brought in the distinction between gender and biological sex in Sociology. Oakley has separated biological sex and gender by using different definitions and

words. The meanings attributed to women and men as a result of social and cultural processes and the division between the two genders were categorized with the word of gender.

Türköne (1995: 7-8) uses gender and sex words as gender and biological race in her study and this is the form of translations to Turkish. Türköne says that the term of "race" states biologically femininity and masculinity. On the other hand, gender includes sociocultural characteristics in addition to biological comprehension. He states that sex is a demographic category which is defined in accordance with the biological characteristics of the individual but gender concerns a meaning which is attributed to society by men or women. Mr. Dokmen defines gender differences as discrepancy between attitude and behavior of culture on the axis of gender which are not innate.

Gender equality means that women and men can exist equally in all levels of public and private life, participate in all social, economic and social stages of life under the same conditions and have a strong presence in these areas. Therefore, the concept of gender defining the biological differences between men and women does not mean the same meaning (Council of Europe, 2004: 8). These two concepts have different meanings because of the different social responsibilities which are seen in accordance for women and men. Therefore, focusing on gender equality instead of sexual equality would be more appropriate. The prominence of gender equality allows the reassessment of responsibilities attributed to both sexes and re-classification if necessary (Genç, 2010: 38).

Assuming that gender inequalities among the sexes are left to time and it is a problem of cultural variation which will disappear with social development means not taking responsibility for the solution of inequalities. Therefore, in accordance with the new understanding that has been accepted in the world over the last 20-30 years, gender inequalities are seen as a problem that requires direct public intervention and is taken up in the responsibility of the public. International institutions and international conventions believe that; it is the only way to ensure gender equality to save women who are suffering from gender inequality effectively and permanently. Countries are required to make gender mainstreaming a main policy. The Gender Mainstreaming is one of the policies in line with this understanding.

THE GENDER MAINSTREAMING POLICY

The discussions and exchange of ideas on gender equality continue on a global scale. As a requirement of modern world understanding and democracy, equal participation of women and men in all strata of society is extremely important. The success rate of this participation is an important clue about the level of political development of society. The fact that women do not utilise equal opportunities with men in the social life and work life leads to an increase in social problems (European Commission, 2004: 7).

Historically, it has been seen that societies are shaped by male oriented approaches from past to present. The adopted norm for society is male norm and it is also reflected in policies. Thus, policies and structures shaped by men have been produced gender inequality (KSGM, 2008: 15). New approaches, strategies and practices have become necessary for the elimination of this inequality and for the establishment of a gender equality understanding with all institutions and principles. Gender Mainstreaming which helps public service understanding become more sensitive, is one of the strategies to meet this need (Council of Europe, 2005: 7). Gender mainstreaming as the most recent approach which is a transformative gender equality strategy (Bacchi and Evelene, 2003: 98; Daly, 2005: 433; Verloo, 2005: 347). Gender Mainstreaming enables gender equality to be integrated into programs and processes, at the very beginning of a gender perspective in the policy-making phase, eliminates policies that deepen the inequality. Gender Mainstreaming is a preferable approach because of its ability to place people at the core of decision-making mechanisms, to adopt gender equality as a social value, to provide better management opportunities, and to make planning by considering differences and diversity between male and female needs (Genç, 2010). : 40). Gender Mainstreaming which is the process-oriented and strategic approach, is not only concerned with what policies to implement, but also how these policies will be implemented. Therefore, it is possible to say that the approach encourages policy makers to think deeply on their strategies and to work more in detail (KSGM, 2008: 16). Accurate analysis of the needs of women who are half of the society, developing policies in line with these needs and having a gender perspective at every stage are crucial for the success of Gender Mainstreaming. National mechanisms especially policy-maker politicians, academics, non-governmental organizations and the media should have a

gender perspective and sensitivity in all phases of the process. Gender Mainstreaming strategy is the only way to politicize, query and place different policy goals in the gender equality (Squires, 2005:375).

GENDER MAINSTREAMING AND GENDER SENSITIVE BUDGETING

Gender-Sensitive Budgeting is one of the tools of the Gender Mainstreaming strategy. These budgets takes into account and to revise gender equality from the beginning. It is the shortest definition of such budgets that which are considered to be selected and effective according to the characteristics of the country where they are applied. As it is understood from its definition, Gender Sensitive Budgeting is not a new system, just a new approach. We can name Gender Sensitive Budgeting as a form of budget which is modernized with the inclusion of gender equality among the general principles of budgets such as generality, openness, transparency and accountability.

The aim of gender-sensitive budgeting implemented in Australia for the first time in the mid-1980s, is to prevent gender discrimination by using the financial instruments of the state, especially the budget, and to ensure that women have a stronger voice in the society (Morna, 2000: 4). If we look at a wider perspective, this approach is the implementation of the concept of gender mainstreaming in the budget process (Council of Europe, 2005).

Budgets are the texts that which shows the government's social and economic objectives through the public spending and revenues. Although these texts seem to be neutral, they deeply affect men and women at different degrees. Because the positions, roles, responsibilities and capacities of the two sexes in society are not the same (Akduran, 2011: 102).

As a result of the restructuring of the budget within the scope of Gender Sensitive Budgeting, it is ensured that women receive education, employment and health services in better conditions and positive externalities are created. it is aimed to provide women with economic opportunities and to contribute to the economic growth of women with the programs and projects needed to realize the mentioned positive externalities (Stotsky, 2006: 52).

GENDER EQUALITY AND GENDER SENSITIVE BUDGETING IN TURKEY

When we examine World Economic Forum Global Gender Discrimination Reports which publishes annually, Turkey's ranking does not seem so brilliant. Turkey could find place at 131th between 144 countries at 2017. At Educational Attainment Subindex which calculates the ratio of the number of male and the number of female by using the difference between men and women access opportunities in education for elementary, secondary and higher education, Turkey has 101th place. Also Turkey has 59th place at Health and Survival Subindex, 118th at Political Empowerment Subindex and 132th place at Economic Participation and Opportunity Subindex in 136 countries. Therefore, it is not very possible to say that Turkey provides gender Equality to it's citizens.

The creation of infrastructure for Gender-Sensitive Budgeting concept in Turkey begins in the mid-1980s (Tüğen ve Özen, 2008:7). In 1987, The Advisory Board on Policies for Women which started its activities under the umbrella of the General Directorate of Social Planning, is the first step towards institutionalization of gender equality within the state (Erkan et al., 2012:93). The General Directorate for The Status of Women (KSGM) started its activities in 1990 (<http://kadininstatusu.aile.gov.tr/>). The United Nations Fourth World Conference on Women was held in Beijing in 1995 and two documents, the Beijing Declaration and the Platform for Action, were accepted. Turkey has accepted these documents without hesitation. On the basis of the Beijing Declaration, governments made a commitment to place gender equality in the main plans and programs. The United Nations' The Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination Against Women (CEDAW) was accepted by Turkey in 1995. Article 3 of the convention states that discrimination in budget policies and processes is prevented in accordance with the principle of equality. In addition to all these developments, many legislative arrangements were made for gender equality and gender sensitive budgeting, circulars were published and symposiums were organized.

Public financial management and control system was revised with The Public Financial Management and Control Law No. 5018 published in the Official Gazette No. 25326 on 24/12/2003. The law, which was

organized in accordance with European Union norms and aimed to catch up with the international concepts and developments, was subject to significant amendments with the Law No. 5436 dated 22/12/2005 and was put into force as of 01/01/2006 (Arcagök & Eruz, 2006: 10). Law No. 5018 is a law on efficiency, economic productivity, accountability and transparency. Turkey has achieved a healthy way of understanding an extremely important opportunity for the implementation performance-based budgeting system and Gender-Sensitive Budgeting with this law. The budget system has moved beyond the budgetary system approach that allocates and utilizes only the resources based on the previous input-based approach with Performance-Based Budgeting. Priority policy turned to determine goals, objectives and evaluation of realizations. The strategic plans and impact analysis stipulated by the Law No. 5018 can serve as a basic tool in the implementation of the Gender Sensitive Budgeting approach. In the strategic plans, gender equality should be prioritized, the needs of other segments of society should be taken into consideration, the budgets should be shaped around these priorities and the impact analyzes should be made at the end of the budget process.

As a reflection of the concept of equality, it is accepted that public services are neutral in terms of both offering and beneficiaries. Those who hold the management of public service should perform their duties without taking into consideration the political views, religious beliefs and thought structures of the beneficiaries. They should adopt a non-discriminatory approach (Fournier, 2010). Gender-Sensitive Budgeting is an understanding which is in line with this approach and that has the principle of ensuring gender equality in sharing the same principles and utilizing public services. The Gender Sensitive Budgeting approach is not a different budgeting process than the ordinary budget process, but it makes gender equality an important element of the budget process. Therefore, it would be healthier to express Gender Sensitive Budgeting as an approach that integrates with existing budget systems rather than a new system. It just aims to make budgets sensible to gender. The State Budget's law, implementation, evaluation and supervision should be designed in accordance with the concept of Gender Sensitive Budgeting in the planning and preparation of budget process. The road map shown in the table below is a rational design example.

Table 1. Integrating Gender Equality in the Budget Process

Stages of Budget Process	Implementation Of Gender Sensitive Budgeting Approach In Budget Processes
Preparation Process of Budget	Government's attempts to create a gender-sensitive Budget Inclusion of gender equality policies to the budget general instructions Priorities for spending units based on gender equality in ministerial budget allocations
Approval of The Budget	Establishing gender-sensitive guidelines for expenditures and revenues in line with legislative decisions Centralization of gender sensitive understanding in the formation of new programs and institutions Utilization of gender-sensitive budgeting guidelines at the stage of resource allocations Inclusion of gender impact assessments in financial statements with new expenditure and income ite
Budget Implementation Process	Revision the freedom of spending by ministries according to gender-sensitive spending guidelines Establishing gender-based rules on outsourcing and allocation of funds to budget Selection of staff in line with the objective of gender equality
Control and Evaluation of Budget	Controlling whether gender equality is observed Adding data on gender equality in output and result-oriented performance audit Measure whether gender equality is one of the goals during budget process

Source: (Rubin and Bartle, 2005: 264 as cited in İpek, E. A. Ş., 2017: 50).

CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

It is possible to increase the status of women in the society by strengthening them economically with the help of Gender Sensitive Budgeting and it seems more possible than other budget approaches.

The Public Financial Management and Control Law No. 5018 brought a new breathe to budget process and it created possibility of gender responsive budgeting implement. This law is one of the achievements of the European Union harmonization process. For example, the necessity of linking the medium-term programs with the budget, renewing the budget classification, facilitating the analysis of the budget and transitioning to an output-oriented budget within the scope of performance-based budgeting meet the requirements of gender-sensitive budgeting sufficiently. If the results of all policies and programs from performance-based budgeting correctly links to gender budgets, it will increase transparency and awareness and it will be an example of a highly successful gender-sensitive budgeting. The primary activity is to establish gender equality as a policy target within the scope of performance-based budgeting.

Public institutions such as The Ministry of Family and Social Policies, The Ministry of Finance, The Ministry of Labor and Social Security, The Ministry of Development and the Social Security Institution should work together to establish a gender-based budget. Because The Ministry of Finance which takes responsibility of budgeting, The Ministry of Family and Social Policies which takes responsibility of coordination of gender equality policies and The Ministry of Development which is the organizer and auditor of any development moves, should work together to not to fail. One of the factors that will increase the probability of success in applications is to increase the knowledge and awareness of the employees of these institutions and organizations about the concept of gender equality. So gender equality tranings are very crucial for these institutions and organizations staff.

In order to ensure gender equality, the society should see gender inequality as a problem. If the society does not accept the problem, the problem cannot be solved. The short and easy solution time is related to the perception of the solution of the society. Measures should be taken immediately by using media tools and by trainings to be given in schools. Gender equality courses should be added to the curricula of bachelor's, master's and doctoral programs, and each student should take course or courses on the content of the concept at any time in his / her educational life. Establishment of research centers and centers on women's issues, especially in universities, and allocating funds for this issue in university budgets and sharing the work to be carried out in these centers with development agencies can be very useful.

Therefore, it is important to collect data and to produce gender statistics for all institutions and organizations, especially Turkish Statistical Institute (TUIK).

It is the state's responsibility to ensure that all children receive equal rights without having sex discrimination. State policies should be developed in this direction. This makes easier to achieve success. Distinctions like men-women and boys-girls can be eliminated with education. The education budget of a social state should be increased regardless of the man-woman.

Implementation of an effective gender-sensitive budgeting practices in Turkey can be seen as a process that requires determination and effort. However, it is not a dream to have gender sensitive budgeting with policy of diversification above-mentioned.

BIBLIOGRAPHY

1. Akduran, Ö., (2011), Bakım Emeđi: Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Bütçeleme Kapsamında Bir Deđerlendirme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
2. Arcagök, M. S. ve Erüz, E., (2006), Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Sistemi, Maliye Hesap Uzmanları Derneđi Yayını, İstanbul, Eylül.
3. Bacchi, C. ve Eveline, J., (2003), "Mainstreaming and Neoliberalism: A Contested Relationship", Policy and Society: Journal of Public, Foreign and Global Policy, Cilt 22, Sayı 2, ss. 98-118.
4. Council of Europe, (2004), Gender Mainstreaming, Director General of Human Rights Council of Europe, Strazburg, [Çevrimiçi] <https://rm.coe.int/1680596135>.
5. Council of Europe, (2005), The Incorporation of Gender Perspective in the Budgetary Process: Final Report of the Group of Specialists on Incorporation of Gender Perspective in the Budgetary Process (EG-S-GB), Strazburg, EG-S-GB (2004) RAP AN.
6. Daly, M., (2005), "Gender Mainstreaming in Theory and Practice", Social Politics, Cilt 12, Sayı 3, ss. 433-450.
7. Dökmen, Z.Y., (2004), Toplumsal Cinsiyet, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
8. Erkan, B., vd., (2012), "Dünyada ve Türkiye'de Sosyal Bütçeleme (Cinsiyete Duyarlı Bütçe) Yaklaşımı", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Yıl:5 Sayı 9, ISSN 1307-9832.
9. Ersoy, E., (2009), "Cinsiyet Kültürü İçerisinde Kadın ve Erkek Kimliđi (Malatya Örneđi)", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 2, ss. 209-230, Elazığ.
10. European Commission, (2004), Equal Guide on Gender Mainstreaming.
11. Genç, M. (2010), "Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Bütçeleme ve Kamu Hizmetlerinde Etkinlik", Sayıştay Dergisi, Cilt 77, ss. 33-61.
12. İpek, E. A. Ş., (2017), Cinsiyete Duyarlı Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Uygulanabilirliđinin Deđerlendirilmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 8(19), 44-61.
13. K.S.G.M, (2008), Toplumsal Cinsiyet Eşitliđi Ulusal Eylem Planı, [Çevrimiçi] <https://oka.org.tr/Documents/Toplumsal%20cinsiyet%20e%C5%9Fitli%C4%9Fi%20ulusaleylemplanı.pdf>.
14. Oakley, A., (1972), Sex, gender and Society, London, Temple Smith.
15. Rubin, M. M., Bartle, JR., (2005), "Integrating Gender into Government Budgets: A New Perspective", Public Administration Review, Mayıs, Cilt 65, Sayı 3, s.s. 259-272.
16. Squires, J., (2005) Is Mainstreaming Transformative? Theorizing Mainstreaming in the Context of Diversity and Deliberation, Social Politics: International Studies in Gender, State and Society, ss. 366-375
17. Stotsky, JG., (2006), Gender Budgeting, IMF Working Paper WP/06/232.
18. Tüğen, K., ve Özen, A., (2008), "Cinsiyete Duyarlı Bütçeleme Anlayışı", Maliye Dergisi, Cilt 154, ss.1-11.
19. Türköne, M., (1995), Eski Türk Toplumunda Cinsiyet Kültürü, Ankara, Ark Yayınevi. Uğurlu, V., Bayçu, S.U., Olgun, S.S. (2014).
20. Verloo, M., (2005), "Displacement and Empowerment: Reflections on the Concept and Practice of the Council of Europe Approach to Gender Mainstreaming and Gender Equality", Social Politics, Cilt 12, Sayı 3, ss. 344-365.

PREDUZETNIČKI KAPITAL KAO POKRETAČ EKONOMSKOG RASTA

Olja Arsenijević,

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija
olja.arsenijevic@fppsp.edu.rs

Maja Dimić,

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija
maja.dimic@fppsp.edu.rs

Nikolaj Ivannikov

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija
nikolaj.ivannikov@fppsp.edu.rs

УДК/UDC: 334.72:658.152]:330.35

APSTRAKT

Na polju ekonomije i upravljanja, pet vrsta kapitala identifikovano je kao pokretač ekonomskog rasta: fizički kapital, ljudski kapital, kapital znanja, društveni kapital i najnoviji, preduzetnički kapital. U ovom radu definišemo kapital preduzetništva kao podskup društvenog kapitala koji se odnosi se na one društvene i relacijske faktore, snage i procese koji promovišu ili ometaju interakciju različitih ekonomskih faktora i njihovu sposobnost zapošljavanja, integracije i eksploatacije fizičkih, ljudskih, i kapitala znanja za preduzetničke ciljeve.

U ovom radu revidira se koncept preduzetničkog kapitala kao važnog faktora za regionalne ekonomske performanse, a zatim se ovaj koncept proširuje kako bi se objasnio ekonomski i preduzetnički učinak organizacija, timova i pojedinaca, odnosno, ekonomskog i preduzetničkog učinka regiona ili ljudski potencijali firme.

KLJUČNE REČI: *preduzetnički kapital, socijalni kapital, intelektualni kapital, ljudski potencijal*

ENTERPRISE CAPITAL AS THE INITIATOR OF ECONOMIC GROWTH

Olja Arsenijevic,

Faculty of business studies and law, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia
olja.arsenijevic@fpp.edu.rs

Maja Dimic,

Faculty of business studies and law, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia
maja.dimic@fpp.edu.rs

Nikolaj Ivannikov

Faculty of business studies and law, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade, Republic of Serbia
nikolaj.ivannikov@fpp.edu.rs

ABSTRACT

In the field of economy and management five types of capital have been identified as drivers of economic growth: physical capital, human capital, knowledge capital, social capital and the latest, entrepreneurial capital. In this paper we define capital of entrepreneurship as a subset of social capital that refers to those social and relational factors, forces and processes that promote or hinder the interaction of different economic factors and their ability to employ, integrate and exploit physical, human, and capital knowledge for entrepreneurial goals .

In this paper, the concept of entrepreneurial capital is revised as an important factor for regional economic performance, and then this concept is expanded to explain the economic and entrepreneurial performance of organizations, teams and individuals, that is, economic and entrepreneurial performance of the region or of the human potential of the company.

Keywords: *entrepreneurial capital, social capital, intellectual capital, human capital*

Uvod

Preduzetništvo, kao inicijalna komponenta poslovanja, nastaje, razvija se i operacionalizuje u vrstu posla na temelju adekvatnih komunikacija subjekta preduzetništva sa elementima budućeg poslovnog sistema. Preduzetništvo, kao jedan od segmenta poslovanja, predstavlja jako složen pojam, što znači da sama reč pokriva izuzetno složenu problematiku poslovanja.

Prva relacija u određivanju obima i sadržaja pojma preduzetništva ide u susret pojmu poslovanja. Međutim, obzirom da je svrha interesovanja veza između preduzetništva i poslovanja i da se preduzetništvo u ovom slučaju uzima u razmatranje u kontekstu poslovanja, to će se ove relacije razmatrati u čitavoj analizi, a u ovom odeljku se posmatraju sa stanovišta veza između preduzetništva i informacija na temelju kojih se isto razvija. O pojmu preduzetništva se raspravlja još iz vremena pojave najpreduzetničkije socijalne kategorije, kakva je mlada buržoazija. Odavno se već piše u starim kategorijama i odnosima, preduzetništvo i menadžerstvo u današnjem smislu dolazi do punog izražaja tek u uslovima tržišnog poslovanja i privatnog vlasništva nad sredstvima za proizvodnju. U literaturi je pojam preduzetnik prvi upotrebio francuski ekonomist Cantillon.

O tome su zatim pisali John S. Mill nemački teoretičar Mangoldt (prema: Vidaković, Sociologija, 2008) Važne misli o preduzetništvu nalaze se i kod A. Smitha, koji preduzetništvo opisuje u kontekstu njegove teorije, „nevidljive ruke“, tj. nezamenljive uloge pojedinca (individue) i njegovih potreba i interesa u obavljanju određenih aktivnosti i poslovnih poduhvata. Preduzetništvo je naziv za aktivnost izvedena iz datih poduhvata, a posebno inovatnih, kada sam preduzetnik ne mora biti inovator, već odlučuje gde se stvaraju i upotrebe resursi da bi se iskoristile inovacije. Ekonomist F. Knight je isticao u vezi s preduzetništvom činjenicu, da se poslovne odluke redovno donose u neizvesnosti, da se relativna učestalost prošlih događaja ne može koristiti u procenjivanju budućih mogućnosti (prema: Vidaković, 2011). Stoga preduzetništvo uključuje u sebi i visoki

stepen rizika u poslovnim poduhvatima. U preduzetniku se vidi poslovni čovek koji postiže uspeh time, što zna izbeći neefikasnost kojoj podležu drugi poslovni ljudi. Casson u preduzetniku vidi specijalističku odluku o lokaciji retkih resursa. Prema ovm autoru, u donošenju poslovnih odluka nema pravila odlučivanja čija bi primena garantovala ispravnost odluka. Preduzetništvo i menadžerstvo razvijaju se uporedo s nastankom, razvojem i transformacijom vlasništva. Preduzetništvo u rudimentarnom obliku staro je koliko je star i aktivni odnos čoveka prema prirodi, u smislu svesnog prisvajanja i menjanja prirodnih dobara i njihova prilagođavanja čovekovim potrebama. To prisvajanje je istovremeno i nukleus vlasništva - dakle, nešto izvorno i trajno poverenje za opstanak čoveka kao ljudskog bića. „Preduzetik je – prema Dragičeviću, osoba koja raspolaže sredstvima potrebnim za određenu privrednu delatnost koja samostalno donosi poslovne odluke, koje se odnose na tu delatnost, organizuje i kombinuje proizvodne činjenice, koordinira njegovo delovanje, nadzire, rukovodi i upravlja celokupnim radom i poslovanjem. Već iz ovih odabranih shvatanja preduzetništva proizilazi da se ono tretira kao određena funkcija, koja se vezuje za područje poslovanja i poslovno ponašanje, odnosno za preduzeće, da se shavata kao izuzetno svojstvo i sposobnost pojedinca, da se vezuje za inovativnost, za neizvesnost i poslovni rizik, za vizionarstvo, za upravljanje i rukovođenje.

Određena vrsta sinonima za preduzetništvo mogu biti sledeći pojmovi:

- preduzimljivost
- poslovna inicijativa
- stvaralaštvo
- poslovnost
- nastojanje da se dođe do poslovnih informacija
- transmisija poslovnih informacija u poslovni poduhvat i sl.

Mada svaki od navedenih pojmova ima nečeg zajedničkog sa preduzetništvom, ipak se preduzetništvo ne može iskazati samo sadržajem bilo kojeg od navedenih pojmova. Možda bi se mogla prihvatiti definicija da preduzetništvo ima sadržaje navedenih pojmova, ali ne kao prost zbir, već kao određena sinteza tih pojmova. Sintezu čine informacije ili permanentno prisutan sistem poslovnih komunikacija, iz čega izvire poslovne informacije koje se transformišu u poslovnu akciju. Iz navedenog se može nazreti kakav je značaj preduzetništva u konceptu poslovanja, bilo da se ono želi shvatiti ili ostvariti. Bliže određenje pojma preduzetništva, mimo sadržaja navedenih pojmova, uslediće nakon analize njegove etiologije, generičke suštine, strukture, funkcije, dinamike i odnosa prema radu i poslovanju, odnosno aktivnosti i ponašanju njegovih subjekata, a posebno nakon utvrđivanja relacija između informaciono-komunikacijskog sistema i poslovnog sistema, ka čemu akciju usmerava preduzetnička orijentacija subjekta komunikacija i poslovanja. Neka za sada preduzetništvo, pored permanentne poslovne inicijative, bude osnova poslovnosti i poslovnog duha, filozofija, ideologija i etika poslovanja. Iz takvog operacionalnog pristupa preduzetništvu, može se zaključiti, da se sadržaj pojma naslanja na sadržaje u čijoj osnovi su komunikacije i to:

- sa poslovnim idejama,
- sa poslovnim informacijama,
- sa poznavanjem strukture i dinamike sličnih poslovnih poduhvata, vezanih za podelu rada, tehniku, tehnologiju, znanjima i iskustvu, inovacijama, poslovnom menadžmentu i sl.

Preduzetništvo kao filozofija poslovanja

Prva odrednica preduzetništva je da je to filozofija poslovanja. Pod preduzetničkom filozofijom poslovanja se podrazumeva načelan pristup poslovanju, u čijoj osnovi su sledeća pitanja vezana za poslovanje i odgovori na ta pitanja, odnosno to su specifične pretpostavke kao vrste elemenata informatičko-komunikacijskog pristupa poslovnom sistemu i

Preduzetnički kapital definiše se kao podskup socijalnog kapitala i odnosi se na one socijalne i relacione faktore, snage i procese koji promovišu ili ometaju interakciju različitih ekonomskih faktora, kao i na sposobnost zapošljavanja, integracije i eksploatacije fizičkog, ljudskog i kapitala znanja za preduzetničke ciljeve.

a) U čemu je osnovni smisao poslovanja

Odgovor na postavljeno pitanje je svestan odnos između subjekta poslovanja i samog posla, odnosno odgovor je u tome šta označava poslovanje sa stanovišta subjekta. Radi se o specifičnoj komunikaciji između poslovnih subjekata, preko njegovih potreba, interesa i motiva, projektovanja i projektovanih elemenata poslovnog sistema i poslovnog ambijenta, gde posebno mesto imaju poslovne informacije. Nema iole značajnijeg poduhvata, ako njegov subjekt ne vidi smisao, ne vidi razloge, uslove, napore i rezultate posla, odnosno ne proceni na osnovu dostupnih informacija i raspoloživih komunikacija, opravdanost i realnost poslovnog poduhvata. Ovde treba iskoriste dve divergentne maksime:

- „raditi da bi se živelo“
- „živeti da bi se radilo“

Smisao poslovanja se traži uspešnom poduhvatu, toku poslovnog procesa i njegovoj završnici, odnosno u njegovom sistemskom menadžmentu. Smisao može biti vezan i za jednu fazu, jedan element ili karakteristični poslovni potez, poslovni kontakt ili poslovni odnos, za konkretnu poslovnu dobit i sl. Posebno se smisao poduhvata ocenjuje u komunikacijskim dodirima na osnovu komparacija poslovnih informacija, odnosno utvrđivanjem komparativnih prednosti jednog u odnosu na neki drugi poslovni poduhvat.

b) Komunikacije kao veza između preduzetništva i poslovanja

Preduzetništvo i poslovanje su nešto više, od dva komplementarna društvena odnosa. Osnovni smisao bi bio, da je preduzetništvo ideja o poslovnom potezu i nastojanje da se posao obavi. Poslovanje bi bila operacionalizacija poslovne ideje, poslovnog poduhvata.

Pored takvog odnosa između preduzetništva i poslovanja, koji na prvi pogled izgleda jednostavan, dublja analiza ta dva društvena odnosa može pokazati, da su preduzetništvo i poslovanje u toj meri povezani, isprepleteni, da je tako reći, kad se završava jedan, a nastavlja drugipreduzetništvo pretvara u poslovnost, što dobija sledeće relacije: preduzetništvo – poslovanje – biznis. Vrlo često se u toku posla javi ideja (izvorna ili transformisana informacija) o novom poslu, transformaciji ili napuštanju tog posla i sl. Takođe u procesu definisanja ideje i nastojanja da se ona operacionalizuje, skoro po pravilu su prisutni poslovni kontakti, srodni ili identični poslovni odnosi i ponašanje o projektovanom poslu, čije opredmećenje se vrši na temelju poslovnih informacija, a različitim metodama poslovnog komuniciranja.

c) Preduzetništva i socijalna sigurnost

Filozofija preduzetništva svoj izraz dobija vezivanjem za ulogu preduzetništva u obezbeđenju lične i socijalne sigurnosti. Svesnom inicijativom čoveka da deluje na okolinu uz jasnu projekciju vremena, uslova, načina, sredstava i ciljeva, uz nastojanje da se projekcija ostvari, je osnovno oružje čoveka u njegovoj borbi za opstanak. Ova se veza ostvaruje samo na bazi informacijama potvrđenim pretpostavkama da će se ostvarenjem predviđene poslovne namere stvoriti potrebni uslovi egzistencije, odnosno poslovne i socijalne sigurnosti.

d) Kauzalitet, funkcionalnost i spontanitet u etiologiji poslovnih komunikacija i preduzetništva

Polazeći od generičke suštine preduzetništva, gde se ono javlja kao osnovno oružje ili metod čoveka kao svesnog bića da deluje na okolinu prilagođavajući je svojim potrebama, čime obezbeđuje sadržaj lične i socijalne sigurnosti, to tako shvaćeno preduzetništvo i predstavlja određen kauzalni-uzročno posledični odnos, na relaciji subjekt preduzetništva-okolina-poslovanje. Poslovni subjekti ili tačnije preduzetnici, na osnovu iskustva, sačinjenog od raspoloživih poslovnih informacija i ostvarenih komunikacija, projektuju navedene zakonitosti, čime upravljaju poslovnim procesima. Preduzetništvo je u navedenim relacijama posledica stepena prilagođenosti čoveka životnom ambijentu. Međutim, kao posledica nužnog ponašanja čoveka prema okolini, preduzetništvo prema svojim karakteristikama počinje da proizvodi posledice u smislu čovekove aktivnosti, odnosno poslovanja, čime on menja okolinu i prilagođava je svojim potrebama.

Pored takvog kauzalnog odnosa, u kome se preduzetništvo javlja na relaciji između nosioca i njegovog ambijenta, za koji kauzalni odnos se ne može sa sigurnošću uvek tvrditi, kada se preduzetništvo javlja kao uzrok, kada kao posledica, u takvim relacijama se uvek može govoriti kakva je funkcija preduzetništva na relaciji između čoveka i njegove okoline. Srastanje preduzetništva sa poslovnim aktivnostima u jedinstven poslovni proces, preduzetništvu oduzima naglašeni kauzalitet ili strogu funkcionalnost i čine ga spontanim sadržajem poslovnog procesa.

e) Saznajne dimenzije preduzetništva

Prvi i najznačajniji korak u preduzetništvu je da se blagovremeno dođe do pouzdanih poslovnih informacija, kao podloga nastupajućim poslovnim komunikacijama, a putem kojih će doći do poslovnog opredmećenja preduzetničke inicijative, bilo da se ona formira, definiše, ostvaruje, transformiše ili napušta. Preduzetništvo, kao svestan i svrshodan društveni odnos subjekta prema ambijentu koji želi da prilagođava, svoju osnovnu funkciju ostvaruje preko sazajnog procesa u kome se sučeljavaju potrebe sa mogućnostima i preko poslovnih aktivnosti pretvaraju u rezultate poslovanja, kao krajnji cilj poslovnog poduhvata.

f) Informacije i komunikacije u strukturi sposobnosti, i osposobljenosti preduzetnika

Preduzetništvo je po svojoj prirodi kreativan proces. Zato se ono vrlo često zamenjuje sa pojmom stvaralaštva. Da bi preduzetništvo dobilo izraz kreativnog procesa, neophodno je da isto svoju etiologiju nalazi u sposobnosti ili intelektu subjekta. Intelekt je neophodan uslov, ali ne i dovoljan, da se začne preduzetnički proces. Njega prate interesi i motivi kao pogonska snaga za eksplicitno ispoljavanje intelekta. Da bi međutim došlo do ispoljavanja preduzetništva, pored navedenih determinanti, neophodna je osposobljenost kao kvalitet u strukturi preduzetnika, kojim se obezbeđuje interpersonalni poslovni menadžment. Osposobljenost za projektovani posao je intelektualni pragmatiski sadržaj, koji podržava intelekt i usmerava motivacione i interesne impulse u strukturi preduzetničkog procesa.

g) Dinamički aspekt preduzetništva

Preduzetništvo je društveni proces, pa je s toga od izuzetne važnosti analiza njegovog dinamičkog aspekta. Faze tog procesa od njihove identifikacije, preko adekvatne hronologije i povezivanja, do analize njihovih karakteristika i projekcije ispoljavanja, odnosno očekivanja adekvatnog poslovnog poteza, predstavljaju smisao sociologije poslovanja. U samom procesu se mogu identifikovati pojedine faze preduzetništva i to:

1. Rađanje ideje o budućem poslu.
2. Analiza pretpostavki o odnosu zavisno i nezavisno promenljivih varijabli iz strukture ideje o tom planu.
3. Projekcija ciljeva i predmeta poslovanja.
4. Izbor metoda i tehnika poslovanja.
5. Donošenje odluke o izradi poslovnog projekta.
6. Pristup operacionalizaciji preduzetničkog poduhvata.

Navedene faze u dinamici preduzetništva su elementi idealnog modela poslovnog sistema sa preduzetništvom kao polaznom fazom. Praksa međutim pokazuje da se oni retko kad mogu javiti kao pragmatiski izraz poslovanja. Vrlo često se meša preduzetništvo kao segment u strukturi poslovanja sa ostalim njegovim elementima, a da se ne govori o isprepletenosti pojedinih faza u jedinstvenom procesu preduzetništva.

h) Karakteristike ličnosti preduzetnika – kvalitet preduzetništva

U filozofiji preduzetništva se vrlo često preduzetništvo identifikuje sa obdarenošću i vitalnošću njegovog subjekta. Bez obzira koliko su karakteristike ličnosti subjekta značajne sa stanovišta formiranja tog procesa, ono se ne može svesti na te karakteristike. U navedenim relacijama se vrlo često preduzetništvo uzima kao osobina ličnosti, kao što je temperament, karakter i sl.

i) Delovanje socijalnih ambijenta na preduzetništvo u odgovarajućem komunikacionom sistemu

Pored filozovskog koncepta preduzetništva kao izraza osobina njegovih subjekata, preduzetništvo se ponekad posmatra kao kauzalni odnos socijalnog ambijenta. U navedenom smislu preduzetništvo nije izraz slobode subjekta delovanja na okolinu, već je produženo delovanje prinude koju nameće socijalni ambijent. Ovde je potrebno napomenuti da se preduzetništvo u njegovoj filozofiji ne može posmatrati van socijalnog ambijenta, ali da ono, ukoliko se posmatra kao kauzalitet socijalnog ambijenta, gubi svoj filozovski smisao, prestaje da bude generička suština, odnosa čoveka prema okolini i postaje produkt tog ambijenta sa karakteristikama jedne fiziološke ili nagonske osobine.

j) Socijalna filozofija preduzetništva i poslovnih komunikacija u poslovnom sistemu

Ako se preduzetništvo ne može posmatrati kao osobina ličnosti subjekta tog procesa, još manje kao osobina vrste, koja joj obezbeđuje opstanak u borbi za opstanak, ostaje da se odgovor na pitanje šta je preduzetništvo potraži u sadržajima čija je etiologija u socijalnom ambijentu, gde ono nastaje. Sledeći put takve orijentacije, filozofska interpretacija preduzetništva se operacionalizuje preko društvenih odnosa i procesa, koji čine strukturu preduzetništva.

Preduzetnički kapital

Na polju ekonomije i upravljanja nekoliko vrsta kapitala identifikovano je kao pokretač ekonomskog rasta: vidljivi (opipljivi, fizički) i nevidljivi (neopipljivi, intelektualni), a najnoviji je preduzetnički kapital.

Preduzetnički kapital može se posmatrati na više nivoa: regionalnom, organizacionom, timskom i pojedinačnom.

Na regionalnom i industrijskom nivou preduzetnički kapital predstavlja faktor koji se odnosi na socijalni kapital koji oblikuje sposobnost regiona ili industrije da generiše preduzetničke aktivnosti. Venekers i Turik u ovo uključuju još i kulturne i institucionalne uslove, kao i elemente različitosti, konkurencije i selekcije. (Venekers i Thurik, 1999)

Još jedna komponenta preduzetničkog kapitala kao dela socijalnog kapitala u regijama su socijalne mreže. Studije o posebnoj važnosti ove oblasti objavili su brojni autori. (Cantner& Graf (2006) za Jenu, Nemačka, od strane Neck et al. (2004) za BoulderCounti, Kolorado, Lavson&Lorenz (1999) i Keeble et al (1999) za Cambridge, Engleska, i Casper&Murrai (2005) za Kembriđ, Englesku i Minhen, Nemačka).

Na organizacionom nivou preduzetnički kapital predstavlja one organizacione faktore koji su u vezi sa socijalnim kapitalom i oblikuju organizaciju tako da bude pogodna za stvaranje novih preduzetničkih poslovnih poduhvata (npr. eksterni poduhvati, zajednička ulaganja, inoviranje, eksperimentisanje, rizikovanje...). Venekers i Turik dodaju još i uslove u vezi sa poslovnom kulturom i podsticajima, te elemente koji se tiču start-upa, ulaska na nova tržišta i inovacija.

Na timskom nivou preduzetnički kapital čine oni međuljudski faktori koji se odnose na socijalni kapital i oblikuju tim na takav način da bude senzibilan za donošenje preduzetničkih odluka, za preduzetničko ponašanje i to i na menadžerskom i na nivou svakog zaposlenog.

Na individualnom nivou preduzetnički kapital definiše se kao lični faktor koji se odnosi na socijalni kapital i oblikuje individualna shvatanja i preduzetničke akcije, menadžera i zaposlenog tako da kreira preduzetničke mogućnosti, da preduzetnički razmišlja i aktivno traga za novim rešenjima. Dakle, on se ne odnosi na isključivo na osnivača, preduzetnika, već na svaku individuu. Venekers i Turik uključuju i uslove koji se odnose na psihološka stanja, elemente individualnih stavova, veština i akcija.

Uzimajući u obzir dosadašnja istraživanja preduzetničkog i socijalnog kapitala na četiri pomenuta nivoa, može se zaključiti da istraživači na različitim nivoima analize modeluju jedan te isti osnovni koncept – preduzetnički kapital.

Poslednje dve decenije brojni istraživači razvili su teorije i izveli dokaze da preduzetništvo ne utiče samo na ekonomski rast, već da ono inicira inovacije i tehnološke promene. (Aghion&Hovitt, 1992; Carree, Van Stel, Thurk, &Venekers, 2002; Romer, 1986; Venekers i Thurik, 1999) GlobalEntrepreneurship Monitor je u svom istraživanju došao do zaključka da između preduzetništva i inovativnosti i tehnoloških promena postoji jaka pozitivna povezanost. (Minniti, Bigrave, &Autio, 2005; Reinolds i sar., 2005; Acs&Varga, 2005) Dokazano je, takođe, da interna motivacija za preduzetništvo i eksterno poslovno okruženje igra značajnu ulogu u ekonomskom rastu (Minniti i sar., 2005; Rocha&Sternberg, 2005; Van Stel, Carree, Thurik, 2005; Venekers, van Venekers, Thurik, Reinolds, 2005; Vong, Ho , &Autio, 2005)

Ekonomski preduzetnički kapital

Ekonomski preduzetnički kapital definišemo kao one društvene relacije faktore koji se odnose na socijalni kapital koji promovise preduzetništvo u ekonomskom regionu ili industriji koji se sastoji od više firmi, tržišta ili aktera. Prateći teoriju Venekersa i Turika, ova definicija uključuje još i kulturne i institucionalne uslove, kao i elemente različitosti, konkurencije i selekcije.

Formalni koncept preduzetničkog kapitala na nivou ekonomske analize uvodi se početkom 21. veka. (Audretsch et al., 2004a, Audretsch&Keilbach, 2004b, c, 2005a) U svom prvobitnom obliku, preduzetnički kapital definisan je kao podskup socijalnog kapitala koji promovise preduzetničke aktivnosti, uključujući pravne, institucionalne i socijalne faktore. (Audretsch et al., 2004a)

Razvijeno je nekoliko empirijski testiranih ekonomskih modela koji pokazuju:

da preduzetnički kapital doprinosi ekonomskom proizvodu iznad tradicionalnih oblika kapitala (Audretsch et al., 2004a);

da je uticaj preduzetničkog kapitala tri do četiri puta veći od klasičnog vidljivog kapitala; (Ibid)

da visokotehnološki preduzetnički kapital utiče na rast produktivnosti rada (Audretsch et al., 2004b) i

da intenzivni preduzetnički kapital ima veći dugoročni uticaj na dugoročnu regionalnu produktivnost, posebno u urbanim naseljima i ruralnim područjima. (Audretsch et al., 2005a)

Sledeći logično proširenje koncepta preduzetničkog kapitala, potrebno je posmatrati određene industrije u ekonomskim regijama ili u više privrednih regiona. Lounsburi i Glin (2001) mišljenja su da se priče mogu koristiti za promovisanje legitimiteta, stvaranje konkurentne prednosti i izgradnju institucionalnog kapitala na nivou industrije. U svom modelu, oni govore o tome da preduzetničke priče doprinose proizvodnom identitetu i legitimitetu, što dovodi do sticanja resursnog i institucionalnog kapitala, a što kasnije omogućava stvaranje bogatstva i novi krug preduzetničkih priča. (Lounsburi i dr. 2001)

Koncept industrijskih priča korelira sa konceptima istorijske, društvene i kulturne tradicije na ekonomskom nivou analize i nije jednostavan za prikupljanje podataka prilikom istraživanja.

Organizacioni preduzetnički kapital

Govoreći o organizacionom preduzetničkom kapitalu važno je preispitati aspekt socijalnog kapitala u dosadašnjoj literaturi o preduzetničkoj strategiji, kulturi i posledičnim implikacijama učinka na nivou preduzeća.

Većina autora se bavila izgradnjom kulturnog okvira fokusirajući se na dva aspekta organizacione kulture: nadgradnju i socio-strukturu. Dok substruktura uključuje ključna uverenja, vrednosti i dominantne pretpostavke organizacije, tj. svoju ideologiju, socio-struktura uključuje učenje, razmenu informacija, norme i sankcije, tj. socijalni kapital. Gibbons i Fombrun smatraju da ova dva aspekta, zajedno sa ljudskim kapitalom igraju ključnu ulogu u korporativnom preduzetništvu. (Gibbons, 1997; Fombrun, 1986; Chung i dr. 1997)

Primenjujući ovaj okvir na aktuelne mere preduzetničke strategije i kulture, preduzetničke orijentacije, preduzetničkog menadžmenta i indeksa korporativnog preduzetničkog delovanja, nalazimo ideologiju, a ne socijalni kapital.

Najstarija i najprimenjivija mera preduzetničke strategije i kulture je preduzetnička orijentacija. Preduzetnička firma je ona koja se ponaša na rizičan, inovativan i proaktivan način. (Khandvalla, 1977; Kets de Vries, 1977; Miller, 1983; Kreiser, Marino, & Veaver, 2002; Lion, Lumpkin, & Dess, 2000)

Nešto manje rasprostranjene mere su preduzetnički menadžment i indeks korporativnog preduzetničkog delovanja. Preduzetničko upravljanje je noviji koncept koji je predložio Stivenson (Stevenson i Jarillo, 1990), a kasnije su ga empirijski izmerili Broun, Davidson i Viklund (2001). On obuhvata šest faktora: stratešku orijentaciju, resursnu orijentaciju, strukturu upravljanja, filozofiju nagrada, preduzetničku kulturu. Indeks aktivnosti korporativnog preduzetništva razvijen je poslednjih 20 godina (Hornsbi, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993, Kuratko, Montagno, & Hornsbi, 1990) i njegova sadašnja forma podrazumeva pet organizacionih faktora: podrška rukovodstvu, diskrecija, nagrade, vremenska dostupnost i organizacione granice. (Hornsbi, Kuratko, & Montagno, 1999; Hornsbi, Kuratko, & Zahra, 2002)

Individualni i timski preduzetnički kapital

S obzirom na činjenicu da mnoge firme osnivaju timovi, a ne pojedinačni preduzetnici, važno je razumeti društvene interakcije članova tima, koje često mogu biti uzrok uspeha ili neuspeha poduhvata. (Enslei, Carland, Carland, & Banks, 1999; Lechler, 2001)

Istraživanje timova najviših rukovodilaca preduzetničkih poduhvata identifikovalo je koheziju tima, potencijal tima, konflikt i zajednički strateški konsenzus kao centralnu ulogu u novim performansama ulaganja. (Enslei & Hmieleski, 2005; Enslei, Pearson, & Pearce, 2003; Enslei & Pearson, 2005) Druga, pak, istraživanja pokazala su da početni spoljni socijalni kapital preduzetničkog tima (npr. gusta eksterna mreža) i rast internog socijalnog kapitala tokom vremena (npr. emocionalna bliskost) mogu poboljšati performanse tima. (Veisz, Vassolo, & Cooper, 2004)

Iako postoji značajna debata o tome šta čini i motiviše preduzetnika (Baum & Locke, 2004; Blanchflower & Oswald, 1998; Shane, Locke, & Collins, 2003), postoji značajna literatura o pojedinačnim osnivačima i liderima preduzetničkih poduhvata, šta imaju, i šta rade za izgradnju, održavanje i rast ličnog preduzetničkog kapitala. Na primer, uobičajeni preduzetnici sa preduzetničkim mišljenjem "angažuju energiju svih", "uključuju mnoge ljude - i unutar i izvan organizacije", "stvaraju i održavaju mreže odnosa" i čine "da najveći deo intelektualnih i drugih resursa ljudi moraju da ponude dok pomažu tim ljudima da ostvare svoje ciljeve" (McGrath & MacMillan, 2000). Sagledavajući ovu koncepciju, preduzetničko rukovodstvo je sasvim relevantno definisano kao "liderstvo koje stvara vizionarske scenarije koji se koriste za sakupljanje i mobilizaciju" podrške "učesnika koji postaju posvećeni vizijom otkrivanja i eksploatacije stvaranja strateških vrednosti" (Gupta, MacMillan i Surie, 2004).

Stvaranje vizija i priča je jednako važno na nivou preduzeća kao i na nivou industrije kako bi se legitimizovao novi posao (Lounsbury et al., 2001).

Preduzetnički kapital se sastoji od kompetencije i posvećenosti preduzetničkih aktivnosti u organizaciji. Uprkos različitim interpretacijama, utvrđeno je da preduzetnički kapital utiče na inovacije i preduzetničke firme su uspješnije u inovacijama. Čak i na društvenom nivou, čini se da je preduzetništvo neophodno za proizvodnju novih inovacija. Organizacija sa visokim preduzetničkim kapitalom će biti inovativnija kroz elektronsku i mentalnu infrastrukturu koja omogućava i podržava kodifikaciju znanja, prikupljanje, pamćenje, druženje i pretraživanje, a samim tim i pomoć inovacijama. (Čabrilo, 2015)

Zaljučak

Preduzetništvo se rađa i razvija na temelju raspoloživih poslovnih informacija. U tim informacijama se, njihovom simplifikacijom, rađaju ideje o mogućem poslu, načinu kako da se obavi i šta se može iz toga očekivati. Pored toga i samo stvaranje, prenošenje osposobljavanje za korišćenjem i samo korišćenje informacija i raspoloživih i novih komunikacija, predstavlja vrstu i moglo bi se reći, presudno preduzetništvo. Dakle, informativno komunikacijski sistem predstavlja plod preduzetništva.

Preduzetništvo i poslovni rezultati stoje u uzajamnoj vezi, što ukazuje na činjenicu da su to komplementarni elementi poslovnog sistema, koji stoje u uzročno posledičnom odnosu. Suština tog odnosa je da od karakteristike preduzetništva zavise poslovni rezultati i obrnuto, već ostvareni poslovni rezultati su motivaciona snaga budućih preduzetničkih odnosa.

Inovativno preduzetništvo danas stoji u najtesnijoj vezi sa inovativnim preduzećem. Inovativno preduzeće podrazumeva:

- viziju celine;
- tržište kao najvažniji resurs;
- otvorenost prema upravljanju promenama;
- prijemčivost za nove ideje i rešenja;
- finansijska i druga podrška inovaciji (projektima, timovima, organizaciji).

Inovativno preduzetništvo podrazumeva inventivne sposobnosti pojedinca i timova koji postavljaju veće ciljeve od standardnih, poseduju sposobnost dobre procene i novih ideja kao i spremnost na rizik. U teoriji se danas spominju:

- rutinski preduzetnik koji deluje svesno definisanim i prethodno utvrđenim tržišnim i poslovnim razvojem, i
- preduzetnik novog tipa, inovativni preduzetnik, pokretač novih promena.

Literatura:

1. Aghion, P., &Howitt, P. 1992. A Model of Growth Through Creative Destruction.
2. Audretsch, D. B., &Keilbach, M. 2004b. Entrepreneurship and regional growth: an evolutionary interpretation. *Journal of Evolutionary Economics*, 14(5): 605-616.
3. Audretsch, D. B., &Keilbach, M. 2004c. Entrepreneurship Capital and Economic Performance.
4. Audretsch, D. B., &Keilbach, M. 2005a. Entrepreneurship capital and regional growth. *Annals of Regional Science*, 39(3): 457-469.
5. Audretsch, D. B., &Lehmann, E. E. 2004d. Mansfield's Missing Link: The Impact of Knowledge Spillovers on Firm Growth. *The Journal of Technology Transfer*, 30(1-2): 207-210.
6. Audretsch, D. B., &Lehmann, E. E. 2006. Entrepreneurial Access and Absorption of Knowledge Spillovers: Strategic Board and Managerial Composition for Competitive Advantage. *Journal of Small Business Management*, 44(2): 155-166.
7. Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., &Warning, S. 2005b. University spillovers and new firm location. *Research Policy*, 34(7): 1113-1122.

8. Baum, J. R., & Locke, E. A. 2004. The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4): 587-598.
9. Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. 1998. What Makes an Entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, 16(1): 26-60.
10. Cabrilo, S. Kianto, A. Raspopovic, N. (2015) The effect of IC on different aspects of innovation performance in Serbian companies (2015) 10TH International Forum On Knowledge Asset Dynamics: Culture, Innovation And Entrepreneurship: Connecting The Knowledge Dots, (2015), Vol. Br. , Str. 989-1000
11. Cantner, U., & Graf, H. 2006. The network of innovators in Jena: An application of social network analysis. *Research Policy*, 35(4): 463-480.
12. Carree, M., Van Stel, A., Thurk, R., & Wennekers, S. 2002. Economic Development and Business Ownership: An Analysis Using Data of 23 OECD Countries in the Period of 1976-1996. *Small Business Economics*, 19(3): 271-290.
13. Casper, S., & Murray, F. 2005. Careers and clusters: analyzing the career network dynamic of biotechnology clusters. *Journal of Engineering & Technology Management*, 22(1/2): 51-74.
14. Christensen, C. M. 2000. *The Innovator's Dilemma*. New York: Harper Business.
15. Chung, L. H., & Gibbons, P. T. 1997. Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital. *Group & Organization Management*, 22(1): 10-30.
16. *Econometrica*, 60(2): 323-351.
17. Ensley, M. D., Carland, J. C., Carland, J. W., & Banks, M. 1999. Exploring the Existence of Entrepreneurial Teams. *International Journal of Management*, 16(2): 276-286.
18. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(5): 419-429.
19. Fombrun, C. J. 1986. Structural dynamics within and between organizations. *Administrative Science Quarterly*, 31(3): 403-421.
20. Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. 2004. Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2): 241-260.
21. *Journal of Management Studies*, 14(1): 34-57.
22. Keeble, D., Lawson, C., Moore, B., & Wilkinson, F. 1999. Collective Learning Processes, Networking and 'Intitutional Thickness' in the Cambridge Region. *Regional Studies*, 33(4): 319-332.
23. Kets de Vries, M. F. R. 1977. The entrepreneurial personality: A person at the crossroads.
24. Khandwalla, P. N. 1977. *The Design of Organizations* (1st ed.). New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
25. Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. 2002. Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26(4): 71-94.
26. Lawson, C., & Lorenz, E. 1999. Collective Learning, Tacit Knowledge and Regional Innovative Capacity. *Regional Studies*, 33(4): 305-317.
27. Lechler, T. 2001. Social interaction: A determinant of entrepreneurial team venture success.
28. Lounsbury, M., & Glynn, M. A. 2001. Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22(6/7): 545-564.
29. Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7): 770-791
30. Minniti, M., Bygrave, W. D., & Autio, E. 2005. *Global Entrepreneurship Monitor 2005 Executive Report: Babson College and London Business School*.
31. Molnar, I.G. (1993) *Preduzetništvo i sistemske promene u bivšim socijalističkim zemljama, Preduzetništvo i sociologija, Zbornik radova, Matica srpska, 1993, str.47*
32. Neck, H. M., Meyer, G. D., Cohen, B., & Corbett, A. C. 2004. An Entrepreneurial System View of New Venture Creation. *Journal of Small Business Management*, 42(2): 190-208. *Regional Studies*, 38(8): 949-959.
33. Romer, P. M. 1986. Increasing Returns and Long-Run Growth. *Journal of Political Economy*, 94(5): 1002-1037.

34. Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. 2003. Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13: 257-279.
35. *Small Business Economics*, 16(4): 263-278.
36. Steensma, H. K., Marino, L., Weaver, K. M., & Dickson, P. H. 2000. The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 43(5): 951-973.
37. Vidaković, M. (2009) *Sociologija*, Cekom, Novi Sad.
38. Vidaković, M. (2011) *Sociologija preduzetništva, Znanje kao proizvod kulture učenja*, Cekom, Novi Sad
39. Weisz, N., Vassolo, R. S., & Cooper, A. C. 2004. A theoretical and empirical assessment of the social capital of nascent entrepreneurial teams. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting.
40. Wennekers, S., & Thurik, R. 1999. Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, 13(1): 27-55.